

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr  
**Ing. Josef Scherwenk**

**Steigerung von Kundenbindung  
und Loyalität am Beispiel der RTC  
Couplings GmbH**

Schörfling, 2017

---

**DIPLOMARBEIT**

---

**Steigerung von Kunden-  
bindung und Loyalität am  
Beispiel der RTC Coup-  
lings GmbH**

Autor:

**Ing. Josef Scherwenk**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW11wVA-F**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Dr. h. c. Hartmut Lindner**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Einreichung:

**Mittweida, 20.09.2017**

Faculty Economic Sciences

---

# **DIPLOMA THESIS**

---

## **Increasing customer loyalty and loyalty with the example of RTC Couplings GmbH**

Author:

**Josef Scherwenk**

Degree Program:

**Industrial Engineering**

Tutorial Group:

**KW11wVA-F**

First Examiner:

**Prof. Dr. Dr. h. c. Hartmut Lindner**

Second Examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Exhibition:

**Mittweida, 20.09.2017**

## **Bibliografische Beschreibung**

Scherwenk, Josef:

Systematische Erarbeitung von Methoden zur Steigerung von Kundenbindung und Loyalität am Beispiel der RTC Couplings GmbH, Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2017.

## **Referat**

Die Diplomarbeit befasst sich mit dem Thema Steigerung von Kundenbindung und Loyalität am Beispiel der RTC Couplings GmbH.

## Kurzzusammenfassung

Die Diplomarbeit befasst sich mit dem Thema der Steigerung von Kundenbindung und Loyalität am Beispiel der RTC Couplings GmbH. Die Forschungsfrage lautet: Wie können Kundenbindung und Loyalität am Beispiel der RTC Couplings GmbH gesteigert werden? Die Forschungsfrage wurde anhand einer theoretischen und empirischen Untersuchung bearbeitet. Im Theorieteil wurden die Grundlagen der Kundenbindung und Loyalität dargestellt. Ergebnisse der Theorie sind Grundlage für einen Fragebogen, der mit es online-Erhebung von 77 Kunden beantwortet wurde. Der Großteil der befragten Personen ist mit der RTC Couplings GmbH zufrieden. Durchwegs gut wurden die Kriterien Qualität, Betriebssicherheit, Dauerhaftigkeit, Einfachheit sowie das Handling der Produkte bewertet. Beim Sortiment stellte sich heraus, dass Vielfalt und Modernität sehr gute Bewertungen erhielten. Bei der Übersichtlichkeit gab es geringfügige Kritik. Vor allem der von den Kunden gewünschte Onlineshop kann einen Ansatz bieten, mittels intelligenter Suchfunktionen diese Übersichtlichkeit zu verbessern. Da es beim teilweise kritisierten Preis nur geringe Möglichkeiten zur Veränderung gibt, sollten Maßnahmen vor allem hinsichtlich der Qualitätswahrnehmung getroffen werden, um eine höhere Preisakzeptanz zu erreichen. Als besonders wichtig wurde die Bedeutung des persönlichen Gespräches eingestuft. Da es sich um technisch erklärungsbedürftige Produkte handelt, ist auch künftig davon auszugehen, dass vor allem der persönliche Kontakt für die Kundenzufriedenheit wie auch Kundenbindung von hoher Bedeutung ist. So wurden auch die Unterkategorien fachliche Kompetenz, Eingehen auf Kundenwünsche, Sympathie im persönlichen Umgang und das Reaktionstempo bei Wünschen durchwegs zufriedenstellend bewertet. Nur Servicezufriedenheit und Lieferzeiten wurden weniger zufriedenstellend bewertet. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, wie auch theoretisch dargelegt wurde, dass die hohe Qualität der Produkte Grundvoraussetzung ist. Jedoch für die Kundenzufriedenheit beziehungsweise Kundenbindung und Loyalität sind vor allem die Servicekriterien bzw. der persönliche Kontakt ausschlaggebend. Um also die Kundenbindung und Loyalität gegenüber der RTC Couplings

GmbH zu steigern, ist es notwendig diese Kundenbeziehung weiter zu intensivieren wie auch die genannten Kritikpunkte betriebsintern zu analysieren. Ebenso können die Ergebnisse dieser Analyse in die Gestaltung des Online-shops einfließen. Einerseits, kann damit die Übersichtlichkeit und Auffindbarkeit der Produkte verbessert werden. Andererseits muss jedoch auch darauf geachtet werden, die persönliche Ebene zu den Kunden dadurch nicht zu beeinträchtigen.

## **Abstract**

The thesis deals with the topic of increasing customer loyalty and loyalty using the example of RTC Couplings GmbH. The research question is: How can customer loyalty and loyalty be enhanced by the example of RTC Couplings GmbH? The research question was dealt by means of a theoretical and empirical study. In the theoretical section the foundations of customer loyalty and loyalty were presented. The results of the theory are the basis for a questionnaire, which was answered with an online survey of 77 customers. The majority of respondents are satisfied with RTC Couplings GmbH. The quality, operational safety, durability, simplicity and handling of the products were judged on the way well. The range showed, that diversity and modernity received very good reviews. There was minor criticism for the sake of clarity. Above all an onlineshop would be desired by the customers. It can offer an approach, to improve clarity by intelligent search functions. Since there is only a small possibility for the change in the partially criticized price, measures should be taken especially with regard to quality awareness in order to achieve a higher price acceptance. The significance of the personal conversation was particularly important. Since these products are technically necessary, it is also to assume that, above all, personal contact is of great importance for customer satisfaction as well as customer loyalty. So the subcategories of professional competence, approach to customer wishes, sympathy in personal interaction and the reaction time were also satisfactorily assessed. Only service satisfaction and delivery times were evaluated less satisfactorily. Overall, the results show that the high quality of the products is a prerequisite. However, customer

satisfaction and loyalty are mainly due to service criteria and personal contact. Therefore, in order to increase customer loyalty and loyalty to RTC Couplings GmbH, it is necessary to further intensify this customer relationship as well as to analyze the criticisms mentioned above. The results of this analysis can also be incorporated into the design of the on-line shop. On the one hand, this can improve the clarity and findability of the products. On the other hand, however, care must also be taken not to impair the personal level to the customer.

# Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Beschreibung .....	IV
Referat.....	IV
Kurzzusammenfassung .....	V
Abstract .....	VI
Inhaltsverzeichnis .....	VIII
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Tabellenverzeichnis .....	XII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
1 Einleitung .....	1
1.1 Situation und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage .....	1
1.3 Methodische Vorgangsweise und Aufbau .....	2
2 Begriffsbestimmungen .....	3
2.1 Definition Kundenbindung .....	3
2.2 Definition Kundenzufriedenheit.....	4
2.3 Definition Loyalität .....	6
3 Kundenbindung.....	8
3.1 Parameter der Kundenbindung.....	8
3.2 Kundennanalyse.....	10
3.3 Phasen der Kundenbindung .....	12
3.4 Nutzenaspekte der Kundenbindung .....	14
3.5 Typen von Bindungsursachen .....	16
3.6 Kundentypen .....	17
4 Kundenzufriedenheit .....	19
4.1 Die Ursachen der Kundenzufriedenheit.....	19
4.2 Folgen von Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit .....	21
4.2.1 Abwanderung .....	21
4.2.2 Beschwerde.....	21
4.2.3 Mund-zu-Mund Propaganda .....	22
4.2.4 Strategien bei Zufriedenheit und Loyalität .....	23
4.3 Modelle der Kundenbindung und Loyalität .....	23
4.3.1 Das Confirmation/Disconfirmation-Modell (C/D-Modell) .....	23



4.3.2	Das Kano-Modell.....	26
4.3.3	Das Kundenzufriedenheitsportfolio .....	28
4.4	Die Wirkung der Kundenzufriedenheit.....	30
4.5	Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	31
5	Messung der Kundenzufriedenheit.....	34
5.1	Objektive Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung .....	35
5.2	Subjektive Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung.....	35
5.2.1	Merkmalsorientierte Verfahren .....	36
5.2.2	Ereignisorientierte Verfahren .....	37
5.2.3	Problemorientierte Verfahren .....	37
5.2.4	Unternehmensunabhängige Verfahren .....	38
5.2.5	Unternehmensgesteuerte Verfahren.....	39
6	Das Unternehmen RTC Couplings .....	40
6.1	Eckdaten .....	40
6.2	Produkte.....	41
6.3	Leistungsportfolio und Kundenkommunikation.....	43
7	Durchführung einer online-Kundenbefragung.....	44
7.1	Grundlagen der empirischen Sozialforschung .....	44
7.2	Entwicklung des Fragebogens .....	45
8	Darstellung und Diskussion der Ergebnisse .....	48
8.1	Auswertung .....	48
8.1.1	Grunddaten .....	48
8.1.2	Zufriedenheit allgemein.....	48
8.1.3	Bewertung der Produkte anhand Kriterien .....	49
8.1.4	Bewertung des Sortiments anhand Kriterien.....	49
8.1.5	Persönliches Gespräch .....	50
8.1.6	Zufriedenheit persönliche Beratung .....	50
8.1.7	Servicezufriedenheit.....	51
8.1.8	Wünsche .....	52
8.1.9	Erstkontakt RTC Couplings GmbH.....	52
8.1.10	Grund für die Entscheidung für die Produkte .....	53
8.1.11	Kundentreue .....	54
8.1.12	Weiterempfehlung.....	55
8.1.13	Sonstige Mitteilung.....	56

8.2 Diskussion der Ergebnisse .....	56
9 Fazit und Ausblick.....	59
Literaturverzeichnis.....	62
Fachbücher und Zeitschriftenartikel .....	62
Selbstständigkeitserklärung.....	67

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arten der Kundenbindung. ....	10
Abbildung 2: Individual Customer Satisfaction, Loyalty, Behavior .....	18
Abbildung 3: Kundentypologie von Unternehmen in Deutschland.....	18
Abbildung 4: Schema der Bildung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit .....	24
Abbildung 5: Confirmation/Disconfirmation-Paradigma .....	25
Abbildung 6: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	26
Abbildung 7: Das Kundenzufriedenheitsportfolio.....	29
Abbildung 8: Funktionaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	32
Abbildung 9: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit und -bindung ....	35
Abbildung 10: Produktgruppen.....	42
Abbildung 11: Zufriedenheit allgemein .....	48
Abbildung 12: Bewertung der Produkte anhand Kriterien .....	49
Abbildung 13: Persönliches Gespräch .....	50
Abbildung 14: Servicezufriedenheit.....	51
Abbildung 15: Wünsche .....	52
Abbildung 16: Erstkontakt .....	53
Abbildung 17: Grund für die Entscheidung für die Produkte .....	54
Abbildung 18: Kundentreue.....	55
Abbildung 19: Weiterempfehlung .....	56

## **Tabellenverzeichnis**

## Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
Art	Artikel
B2B	Business to Business
C/D	Confirmation / Disconfirmation Paradigma
Et al.	et altera, „und weitere“
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg	Herausgeber



# **1 Einleitung**

## **1.1 Situation und Problemstellung**

In Zeiten immer stärkerer globaler Konkurrenz und immer austauschbarer Produkte nimmt die Bedeutung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung stetig zu. Ein gebundener, zufriedener und idealerweise loyaler Kunde verursacht im Vergleich zur Gewinnung eines neuen Kunden erheblich geringere Kosten und sichert daher für das Unternehmen eine gute Wettbewerbsposition.

In dieser Situation befindet sich auch die RTC Couplings GmbH, ein BTB-Zulieferunternehmen für industrielle Kupplungssysteme mit einer Marktpresenz in 42 Ländern auf vier Kontinenten. Der Autor ist als Geschäftsführer und Vertriebsleiter für den österreichischen Markt zuständig und möchte anhand der vorliegenden Analyse Erkenntnisse für die Optimierung der Kundenbeziehung erhalten.

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Zielsetzung der Arbeit ist die Analyse der Faktoren der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit bzw. Loyalität und die Entwicklung von Maßnahmen, um diese weiter zu verbessern. Neben den Erkenntnissen für die RTC Couplings GmbH sollen darüber hinaus Erkenntnisse für die gesamte Branche hergeleitet werden.

Die Forschungsfrage lautet:

**Wie können Kundenbindung und Loyalität am Beispiel der RTC Couplings GmbH gesteigert werden?**

### **1.3 Methodische Vorgangsweise und Aufbau**

Die Forschungsfrage wird anhand einer theoretischen und einer empirischen Analyse beantwortet. Der Theorieteil umfasst Erkenntnisse zu den Faktoren der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit bzw. Loyalität, im Empirieteil wird das Unternehmen RTC Couplings vorgestellt und es wird ein Online-Fragebogen für eine quantitative Kundenzufriedenheitsanalyse entwickelt.

In Kapitel 2 werden Begriffsbestimmungen bzw. Definitionen zur Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Loyalität vorgenommen.

Kapitel 3 befasst sich mit der Theorie der Kundenbindung anhand der Parameter der Kundenbindung, ABC-Analyse, den Phasen und Nutzenaspekten der Kundenbindung, Bindungsursachen und Kundentypen.

In Kapitel 4 wird die Kundenzufriedenheit analysiert, dies erfolgt mittels der Ursachen und Folgen der Kundenzufriedenheit wie auch –unzufriedenheit, der Modelle der Kundenbindung und Loyalität Confirmation/Disconfirmation-Modell (C/D-Modell und Kano-Modell), dem Kundenzufriedenheitsportfolio und dem Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Die Messung der Kundenzufriedenheit wird in Kapitel 5 beschrieben. Es werden Objektive, Subjektive, merkmalsorientierte, ereignis- und problemorientierte Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung beschrieben sowie unternehmensunabhängige und unternehmensgesteuerte Verfahren.

In Kapitel 6 wird das Unternehmen RTC Couplings anhand seiner Eckdaten, Produkte, dem Leistungsportfolio und der Kundenkommunikation dargestellt.

Im empirischen Kapitel 7 wird die Durchführung der online-Kundenbefragung anhand der Grundlagen der empirischen, quantitativen Sozialforschung beschrieben, es erfolgen die Darstellung und Diskussion der Ergebnisse.

Das abschließende Kapitel 8 fasst die Erkenntnisse in einem Fazit zusammen und gibt einen Ausblick in die Zukunft.



## 2 Begriffsbestimmungen

### 2.1 Definition Kundenbindung

Die Kundenbindung wird definiert als *„Bindung eines Nachfragers an einen bestimmten Anbieter zum Zweck der Realisierung bzw. Planung wiederholter Geschäftsabschlüsse innerhalb eines bestimmten Zeitraums“*<sup>1</sup>

Eine umfassende Definition in Bezug auf den Anbieter stammt von Diller<sup>2</sup>, der die Kundenbindung wie folgt definiert:

*„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“*

Die Definitionen der Kundenbindung beschreiben beide ein Wiederholungsgeschäft bzw. eine längerfristige Beziehung. Jedoch weichen die Sichtweisen ab, während die erste Definition die Sichtweise des Nachfragers beschreibt, bezieht sich die zweite auf den Anbieter. Im Prinzip besagen beide Definitionen aber dasselbe: Die Kundenbindung strebt nach einer längerfristigen Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.

Kundenbindung entsteht nicht nur durch ein einziges Instrument, sondern durch viele kleine Elemente, die richtig zusammengefügt werden müssen, damit am Ende ein Ganzes entsteht.

*„Kunden sind wie kleine Hunde: Erst will jeder sie haben – doch wenn sie erst da sind, will keiner mit ihnen Gassi gehen.“ (unbekannt)*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Kirchgeorg 2016a <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (01.10.2016)

<sup>2</sup> Zit .n. Leiner, 2014, S. 4

<sup>3</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 4

Die wenigsten Kunden kommen und bleiben von selber. Ein Kunde ist ein Nachfrager, der mindestens einmal von einem Anbieter gekauft hat. Kundenbindung beschäftigt sich also damit, sicherzustellen, dass ein Kunde auch künftig kauft. Ziel der Kundenbindung ist es somit, den Kunden an das Unternehmen zu binden – und dies dauerhaft.

## **2.2 Definition Kundenzufriedenheit**

Die Forschung zum Thema Kundenzufriedenheit nahm ihren Ursprung in der organisationspsychologischen und motivationstheoretischen Forschung zur Arbeitszufriedenheit.

Im Rahmen der Marketingforschung Mitte der 1970er-Jahre entstanden aufbauend auf der Identifikation von Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsfaktoren die ersten Theorien zur Kundenzufriedenheit.<sup>4</sup> Ein Beispiel hierzu ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, die Faktoren der Zufriedenheit in der Arbeitswelt beschreibt.<sup>5</sup>

Zufriedenheit ist ein psychologisches Phänomen, von dem jeder Mensch eine individuelle Vorstellung hat. Insgesamt ist Begriff jedoch positiv belegt und beschreibt ein angenehmes Gefühl.<sup>6</sup>

Aus Unternehmenssicht ist die Kundenzufriedenheit ein

*„Nachkaufphänomen, bei dem der Kunde erworbene Produkte oder Dienstleistungen anhand seiner gewonnenen Nutzungserfahrungen beurteilt. In der Käuferverhaltensforschung wird Kundenzufriedenheit als hypothetisches Konstrukt verwendet, welches die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motiv-*

---

<sup>4</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 4f.

<sup>5</sup> vgl. Herzberg 1971

<sup>6</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 5

*befriedigung bei Produkten oder Dienstleistungen zum Ausdruck bringt [...].“<sup>7</sup>*

Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit in Bezug auf die unternehmerische Leistung entsteht aufgrund der Erwartungen des Kunden und in wie weit diese erfüllt werden. Werden diese erfüllt bzw. übertroffen, wird der emotionale Zustand der Zufriedenheit ausgelöst, anderen Falls tritt Unzufriedenheit ein. Somit kann zusammenfassend behauptet werden, Kundenzufriedenheit ist eine gefühlsmäßige Reaktion auf einen kognitiven Vergleich von Erwartung und Erfahrung und eine damit verbundene Bestätigung bzw. Nicht-Bestätigung. Ein Ansatz einer allgemein gültigen Definition kann aus den psychologischen Aspekten der Zufriedenheit abgeleitet werden, wo der Begriff sich auf Emotionen wie „glücklich“, „satt“, „befriedigt“ sein oder „sich wohlfühlen“ bezieht:<sup>8</sup>

*„Somit ist eindeutig, dass es sich bei der Zufriedenheit um eine emotionale Reaktion handelt. In Bezug auf wirtschaftliche Austauschvorgänge ist somit Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit eine emotionale Reaktion auf eine unternehmerische Leistung.“<sup>9</sup>*

Kundenzufriedenheit kann ebenso als ein Nachkaufphänomen betrachtet werden, das die Beurteilung von Kunden bezüglich von Produkten oder Dienstleistungen aufgrund ihrer gesammelten Erfahrungen widerspiegelt.<sup>10</sup> Diese Definition stellt eine Zusammenfassung folgender Ansätze dar:

*„Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses, in dessen Zentrum im Sinne eines psychischen Soll/Ist-Vergleichs die Bewertung aktueller Erfahrungen (Ist) mit den Leistungen eines Anbieters anhand der Erwartungen bzw. eines Anspruchsniveaus (Soll) durch den Kunden erfolgt.“<sup>11</sup>*

---

<sup>7</sup> Kirchgeorg 2016b <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (02.10.2016)

<sup>8</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 5

<sup>9</sup> Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 5

<sup>10</sup> vgl. Stauss/Seidel, 2006, S. 174

<sup>11</sup> Schütze, 1992, S. 3

Kundenzufriedenheit ist das „[...] *Resultat wahrgenommener Unterschiede zwischen Erwartungen oder Leistungsnormen und der wahrgenommenen Produktqualität oder Leistung eines Produkts.*“<sup>12</sup>

Der Begriff Kundenzufriedenheit deutet auf ein Gefühl hin, welches auf Grund einer in Anspruch genommen unternehmerischen Leistung in positivem Sinne entsteht oder beschreibt eine vorhandene Erwartungshaltung, die durch deren Erfüllung getroffen oder übertroffen wird.

## 2.3 Definition Loyalität

Für die Loyalität existiert keine einheitliche Begriffsdefinition. Nach Dick/Basu<sup>13</sup> wird Loyalität verstanden als das Verhältnis zwischen der Einstellung eines Kunden gegenüber einem Unternehmen, einem Produkt oder einer Marke und seinem (Kauf-)Verhalten diesem gegenüber. Loyalität verfügt also über eine Einstellungs- und eine Verhaltenskomponente.<sup>14</sup>

Ähnlich formulieren es Homburg et al.<sup>15</sup>, Loyalität bedeutet gemäß dieser Definition, dass das Kundenverhalten sich in positiven Absichten im Sinne von Verbleib, Wiederkauf, Zusatzkauf und Weiterempfehlung widerspiegelt.

Kundenloyalität entsteht somit, wenn der Kunde mit der ihm angebotenen Leistung zufrieden ist und eine weitere Verbindung mit dem Anbieter anstrebt. Eindeutig beziehen sich beide Definitionen auf die Sichtweise des Nachfragers.

Wie aus den vorangehenden Definitionen der Kundenbindung und Kundenloyalität hervorgeht, gibt es grundsätzlich eine nachfrager- und anbieterbezogene Sichtweise zu unterscheiden. Die Begrifflichkeiten sind klar abzugrenzen. Die Kundenloyalität ist aus der Perspektive des Nachfragers zu sehen. Das bedeutet, dass der Kunde eine geringere Wechselbereitschaft aufweist. Die

---

<sup>12</sup> Tse/Wilton 1988, S. 204

<sup>13</sup> Zit. n. Wirtz/Burmann 2006, S. 462

<sup>14</sup> vgl. Wirtz/Burmann 2006, S. 462

<sup>15</sup> Bruhn/Homburg 2008, S. 110f.

---

Seite des Anbieters bezieht sich hingegen auf die Aktivität, die Kundenbindung zu managen.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> vgl. Leiner 2014, S. 4

## 3 Kundenbindung

### 3.1 Parameter der Kundenbindung

Um im Kampf um Marktanteile angesichts zunehmender Konkurrenz bestehen zu können, ist eine systematische Kundenbindung unerlässlich. Der Grund ist, dass loyale Kunden einem Unternehmen Sicherheit bezüglich Umsatz und Erlöse bieten. Somit ist Kundenbindung ein Grundstein des Unternehmerfolges. Ausgehend von dieser Feststellung gilt es, Parameter erfolgreicher Kundenbindung zu identifizieren. Grundsätzlich ist dabei das Zusammenspiel von fünf Faktoren von Bedeutung, unabhängig von Branche, Produkt oder Dienstleistung:

- Unternehmensidentität (Corporate Identity)
- Produkt
- Preis
- Service
- Kommunikation

Diese Faktoren müssen auf die Kundenwünsche ausgerichtet und dem Kunden bewusst gemacht werden, idealerweise muss Begeisterung geweckt werden. Kundenbindung wird dabei nicht einzig durch hohe Qualität erreicht, sondern auch durch die richtige Kommunikation.

**Unternehmensidentität (Corporate Identity):** *„Kunden sind treu, wenn sie wissen, dass sie auf Ihr Unternehmen zählen können.“<sup>17</sup>*

Die Unternehmensidentität und die Kernkompetenzen müssen klar definiert werden und sich deutlich von der Konkurrenz abheben. Die Unternehmenskultur und die Leitlinien ergeben das Corporate Identity (CI) und müssen zu Unverwechselbarkeit bzw. Einzigartigkeit führen. Das gezielte Streben nach Erfolg, die genaue Definition der Kundenbedürfnisse, eine interne Stimmigkeit

---

<sup>17</sup> Kenzelmann 2014, S. 4

und eine einheitliche Kommunikation nach außen sind Voraussetzungen für die Kundenbindung.

**Produkt/Leistung:** Kunden verlangen unverwechselbare, herausragende Produkte bzw. Leistungen, die einen objektiv wahrgenommen Vorteil erzeugen und sich von den Konkurrenzprodukten abheben. Ziel ist es nicht einmalig zu sein, aber anders. Das heißt, eine klare Leistungsidentität zu haben.

**Preis:** Das Kriterium Preis ist abhängig von der Unternehmensstrategie und dem Image. Der Preis muss auf das entsprechende Produkt abgestimmt werden und nachvollziehbar sein. Für Qualität und Service sind Kunden bereit zu bezahlen – und bei Zufriedenheit erneut zu kaufen. Unternehmenserfolg baut vielfach auf treuen Kunden auf und diese werden nicht über den Preis gewonnen.

**Service:** Service bedeutet nicht, Kunden zufrieden zu stellen, sondern ist als Zukunftsstrategie zu verstehen, die beachtlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Der Service bindet den Kunden in allen Kaufphasen an das Unternehmen. Oft wird Service als Zusatzleistung bzw. als Geschenk empfunden und bildet somit die Basis für mehr Loyalität und Weiterempfehlung. Im Bereich Service haben Klein- und Mittelbetriebe die Möglichkeit, diesen individuell abzustimmen und Vorteile zu erzielen.

**Kommunikation:** Studien belegen, dass regelmäßige Kommunikation mit dem Kunden zu höherer Sympathie für ein Produkt bzw. Leistung und damit für das Unternehmen führt. Kommunikation bedeutet, nicht nur Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern auch die Meinung der Kunden einzuholen. Regelmäßige Kundenbefragungen stärken somit den Kontakt und liefern dem Unternehmen kostenlose Marktforschung.

Eine Querschnittmaterie der genannten Parameter ist die Kundenzufriedenheit, die eine der wichtigsten Voraussetzungen der Kundenbindung ist. Auch wenn hohe Kundenzufriedenheit nicht zwangsläufig zu einer höheren Kundenbindung

führen muss, kann doch von einem signifikanten positiven Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ausgegangen werden.<sup>18</sup>

### 3.2 Kundennalyse

Kundenbindungen lassen sich anhand einer einfachen Matrix darstellen. Diesbezüglich wird die Kundenbindung in die Dimensionen „Modifikationsgrad der Beziehungsqualität“ und den „Konkretisierungsgrad“ unterteilt, durch deren Kombination vier unterschiedliche Kundenbindungsarten abgeleitet werden können (siehe Abbildung 1).

Modifikations- grad der Beziehungsintensität \ Konkretisierungs- grad	Konkretisierungs- grad	
	Gering	Hoch
Gering	Intentional- stabilisierende Kundenbindung	Faktisch- stabilisierende Kundenbindung
Hoch	Intentional- intensivierende Kundenbindung	Faktisch- intensivierende Kundenbindung

Abbildung 1: Arten der Kundenbindung.

Quelle: Bruhn 1998, S. 215

Kundenbindung muss gezielt ausgerichtet werden, nicht nach dem „Gießkan-  
nenprinzip“. Die jeweiligen Kunden müssen mit den richtigen Mitteln gebunden  
werden.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> vgl. Stauss/Neuhaus 1996, S. 129



*„Das Pareto-Prinzip besagt, dass 80 Prozent der Wirkung durch lediglich 20 Prozent des Aufwandes erzielt werden.“<sup>20</sup>*

Das heißt, es wird ein Großteil des Umsatzes mit einem kleinen Teil der Kunden erwirtschaftet. Daher ist es wichtig, diese Kunden zu definieren und die verfügbaren Ressourcen in diese Kunden zu investieren um einen größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Mit Hilfe eines Kundenportfolios, mit den Kriterien „erbrachter Umsatz“ und „Kauffrequenz“, können diese Kunden in drei Kategorien eingeteilt werden. Es werden sogenannte A-Kunden, B-Kunden und C-Kunden definiert.<sup>21</sup>

Diese ABC-Analyse ist ein hilfreiches Strukturinstrument und liefert eine zuverlässige statistische Datenbasis auf einfache Weise, um Kunden zu klassifizieren.<sup>22</sup>

Bei der Klassifizierung nach dem Umsatzbereich tritt meist eine spezifische Verteilung, wie bereits erwähnt, basierend auf dem Pareto-Prinzip auf. Demnach entfallen 80 Prozent des Umsatzes auf 20 Prozent der Kunden (A-Kunden), 30 Prozent der Kunden auf 15 Prozent des Umsatzes (B-Kunden) und die verbleibende Hälfte ist für lediglich 5 Prozent des Umsatzes (C-Kunden) verantwortlich.<sup>23</sup>

Es ergibt sich somit das Bild, dass der kleinste Teil der Kunden die größte Wichtigkeit besitzt. Eine geringe Anzahl A-Kunden liefert den Großteil des Umsatzes. Hieraus folgt, dass es sinnvoll ist, die A-Kunden oder sogenannten Schlüsselkunden besonders zu pflegen. C-Kunden umfassen die größtmögliche Objektmenge, der Umsatz eines C-Kunden fällt jedoch sehr gering aus. Die Profitabilität von C-Kunden ist oftmals auf Grund von mangelnden Informationen nicht bestimmbar. C-Kunden sollte jedoch nicht ganz aus den Augen verloren werden, denn selbst diese können bei Betätigung der richtigen

---

<sup>19</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 95

<sup>20</sup> Kenzelmann 2014, S. 96

<sup>21</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 96

<sup>22</sup> vgl. Villani 2016 <http://www.sdi-research.at> (12.10. 2016)

<sup>23</sup> vgl. Gouthier 2016, S. 140

Stellhebel zu profitablen Kunden werden. Die B-Kunden bilden umsatzmäßig gesehen das Mittelfeld. Die Grenzen für die einzelnen Kundengruppen müssen individuell definiert werden, denn sie sind sehr branchen- und unternehmensabhängig. Trotz alledem muss darauf geachtet werden, dass jedem Kunden das Gefühl der Wichtigkeit vermittelt wird und künftiges Potenzial nicht übersehen wird.<sup>24</sup>

Die Kunden in A-, B- und C-Kunden einzuteilen, bringt nur ein zielführendes Ergebnis, sofern ein deutlicher Unterschied im Pro-Kopf-Umsatz vorliegt.<sup>25</sup>

### **3.3 Phasen der Kundenbindung**

Kundenbindung bedeutet faktisches Verhalten mit entsprechenden positiven Verhaltensabsichten in Bezug auf das Unternehmen. Der Kunde ist bereit, Preiserhöhungen zu tolerieren, trotzdem wieder zu kaufen und sogar seine positive Resonanz in Weiterempfehlung auszudrücken.<sup>26</sup>

Die Wirkungskette der Kundenbindung beginnt mit dem Erstkontakt. Nach Abschluss dieser Phase bildet der Kunde sein Zufriedenheitsurteil. Fällt dieses Urteil positiv aus, hat dies eine loyale Kundeneinstellung zur Folge. Der Kunde akzeptiert die Leistungsfähigkeit des Anbieters als positiv und eine verringerte Wechselbereitschaft für Folgekäufe entsteht. Die weitere Folge ist die angestrebte Kundenbindung die sich in Wiederkauf, Cross-Buying und Weiterempfehlungsbereitschaft äußert und so zum angestrebten, positiven ökonomischen Erfolg führt. Die Wirkungskette kann aber nicht isoliert betrachtet werden, diese wird begleitet von unzähligen internen und externen Faktoren, die den Erfolg positiv bzw. negativ beeinflussen.<sup>27</sup>

Kunden zu binden bedeutet, diese zum Wiederkauf zu bewegen. Somit zählt nicht die Sekunde in der ein Kaufvertrag unterzeichnet wird oder eine Bestel-

---

<sup>24</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 97

<sup>25</sup> vgl. Business Wissen Information Service 2016 <http://www.business-wissen.de> (12.10.2016)

<sup>26</sup> vgl. Bruhn/Homburg 2008, S. 9

<sup>27</sup> vgl. Bruhn/Homburg 2008, S. 9f.

lung eintrifft – sondern Kundenbindung passiert vielmehr vor, während und nach dem Kauf. Der Aufbau einer Kundenbeziehung läuft strukturiert in mehreren Phasen ab:

- Vorkaufphase
- Kaufphase,
- Nachkauf- und Nutzungsphase
- Wiederkaufphase.<sup>28</sup>

**Vorkaufphase:** Erstkäufer sind meist misstrauisch und vorsichtig. Somit sind Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Schnelligkeit in dieser Phase entscheidend. Kunden informieren sich meist vorab bereits über ein Produkt oder eine Leistung. Entscheidend ist hier der Nutzenvorteil, den der Kunde für sich erkennt.<sup>29</sup>

**Kaufphase:** Es ist wichtig, dem Kunden das Gefühl zu geben, dass er die richtige Kaufentscheidung getroffen hat. Er muss in seiner Kaufentscheidung bestätigt werden. Eine „Kaufreue“ muss vermieden werden.<sup>30</sup>

**Nachkauf- und Nutzungsphase:** Eine Analyse bezüglich Zufriedenheit ist in dieser Phase wichtig. Eine Kundenbefragung ist hier zielführend. Damit kann einerseits festgestellt werden wie zufrieden der Kunde mit dem Produkt oder der Dienstleistung ist und andererseits kann dadurch der Kontakt zum Kunden gehalten werden.<sup>31</sup>

**Wiederkaufphase:** Das Ziel der Kundenbindung ist erreicht. Der Kunde kauft bereits zum wiederholten Male.<sup>32</sup>

Die Kundenbindung erfordert ein Denken in Prozessen und setzt den Fokus nicht auf eine einmalige Aktion. Voraussetzung für eine funktionierende Kundenbindung ist die kontinuierliche Beschäftigung mit den einzelnen Phasen

---

<sup>28</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 15ff.

<sup>29</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 16

<sup>30</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 17

<sup>31</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 17

<sup>32</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 17

der Kundenbeziehung, jede Stufe bietet Ansatzpunkte für konkrete Kundenbindungsmaßnahmen. Bereits der erste Kontakt mit einem Neukunden bietet die Chance ihn an das Unternehmen zu binden und zu gewinnen. Bereits jetzt entscheidet sich, ob der Kunde die dritte Phase (Wiederkauf) überhaupt erreicht bzw. ob das Unternehmen es schafft, die Phase nach dem Erstkauf für sich zu nutzen und den Kunden mit ausreichenden Informationen zu versorgen, sodass keine Kaufunsicherheit entsteht und der Kunde in seiner Entscheidung bestätigt wird.<sup>33</sup>

Eine feste Beziehung zu seinen Kunden aufzubauen und Vertrauen zu schaffen bedeutet jedoch mehr, als den Kunden mit genügend Informationen zu versorgen und seine Bedürfnisse durch eine entsprechende Marktleistung zu befriedigen. Die Verminderung der Unsicherheit und der empfundenen Risiken werden am einfachsten durch eine offene und dialogähnliche Kundenbeziehung befriedigt. Der Kunde muss durch eine Vielzahl von Kontaktpunkten Vertrauen aufbauen und echte Begeisterung für das Unternehmen und seine Produkte bzw. Dienstleistung entwickeln.<sup>34</sup>

Bis positive ökonomische Effekte auf Grund von Kundenbindung verzeichnen werden können, müssen mehrere Phasen positiv durchlaufen werden.

Anhand welcher Maßnahmen diese Ziele im konkret vorliegenden Fall der RTC Couplings GmbH erreicht werden, wird nach Auswertung und Analyse der durchgeführten Befragung festgelegt.

### **3.4 Nutzenaspekte der Kundenbindung**

Kundenbindung bedeutet für ein Unternehmen mehr, als nur einen Kunden für mehrere Käufe zu binden. Kundenbindung bedeutet eine langfristige, vertrauensvolle Geschäftsbeziehung aufzubauen. Denn einen Neukunden zu gewinnen, verursacht um ein Vielfaches mehr an Kosten, als einen bestehenden

---

<sup>33</sup> vgl. Kaack 2006 <http://www.perspektive-mittelstand.de> (15.10.2016)

<sup>34</sup> vgl. Kaack 2006 <http://www.perspektive-mittelstand.de> (15.10.2016)

Kunden zu binden. Erträge von Kunden, die nur einmal kaufen sind nicht mit jenen von Wiederholungskäufern zu vergleichen. Die Erträge von Wiederholungskäufer sind bedeutend höher.<sup>35</sup>

Das Hauptaugenmerk liegt somit in der Schaffung von treuen Kunden über einen längeren Zeitraum und nicht auf der Akquisition von Neukunden. Nur so ist ein Unternehmen in der Lage ihren Marktanteil zu behalten bzw. auszubauen. Kundenzufriedenheit, Qualität und nachhaltiges Kundenservice sind Eigenschaften, durch die Vertrauen und Nachhaltigkeit erzeugt werden und somit den Kreislauf der Kundenbindung schließen.<sup>36</sup>

Früher war eine hohe Produktlebensdauer oder eine hohe Herstellqualität ein Argument, heute gibt es kaum noch in dieser Art „schlechte“ Produkte. Aus diesem Grund reicht die Eigenschaft Qualität als Unterscheidungsmerkmal nicht mehr aus. Es sind Zusatzmerkmale wie Komfort oder Service, die heutzutage eine Kaufentscheidung beeinflussen. Eine marktnahe Produktion und Kundenorientierung ist unumgänglich. Je vergleichbarer Produkte werden, desto mehr steigt der Werbedruck und die damit verbundenen höheren Kosten in Bezug auf Kundengewinnung. Genau hier setzt die Überlegung der Kundenbindung an, denn Stammkunden müssen nicht mehr gewonnen werden und sparen somit Kosten.<sup>37</sup>

Neukundengewinnung kostet um ein Vielfaches mehr als einen Stammkunden zu halten. Somit lohnt es sich, in die Kundenbindung zu investieren. Im ersten Jahr kostet ein Kunde am meisten.<sup>38</sup>

Laut einer Studie<sup>39</sup> steigen Gewinne pro Kunde durchschnittlich im zweiten Jahr gegenüber dem ersten Jahr auf das Dreifache. In den darauffolgenden Jahren

---

<sup>35</sup> vgl. Jakubiec 2015, S. 14

<sup>36</sup> vgl. Jakubiec 2015, S. 14

<sup>37</sup> vgl. Kenzelmann 2014, S. 12ff.

<sup>38</sup> Kenzelmann 2014, S. 13

<sup>39</sup> Reichheld und Sasser, 2003, zit. n. Jakubiec 2015, S. 14f.

vervielfachen sich die Gewinne erneut. Binnen fünf Jahren wird ein fünffacher Gewinn prognostiziert.<sup>40</sup>

### 3.5 Typen von Bindungsursachen

Bindungsursachen können habituell, freiwillig oder unfreiwillig sein und können auf verschiedenste Ursachen zurückzuführen sein:

- Situative Bindungsursachen
- Vertragliche Bindungsursachen
- Ökonomische Bindungsursachen
- Technisch-funktionale Bindungsursachen
- Psychologische Bindungsursachen

Situative Bindungsursachen bedeutet, ein Anbieter liegt in unmittelbarer Nähe und ist einfach praktisch. Vertragliche Bindungsursachen sind auf verbindlich getroffene Vereinbarungen, sprich Verträge mit Bindungsdauer zurückzuführen. Ähnlich ist es bei ökonomischen und technisch-funktionalen Bindungsursachen. Hier würden einer Partei enorme Kosten auf Grund eines Wechsels entstehen. Zu den psychologischen Bindungsursachen zählt die persönliche Bindung, aber auch die Gewohnheit.

Meffert und Backhaus<sup>41</sup> gliedern die Bindungsursachen hingegen nur in emotionale und faktische. Emotional ist gleichzusetzen mit psychologisch, die restlichen Aspekte entsprechen der Dimension faktisch.

Als vorrangiges Ziel sollte im Kundenbindungsmanagement immer die freiwillige Kundenbindung gesehen werden. Diese kann über eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht werden und kann als dominante Ursache für Kundenbindung gesehen werden. Kundenbindungsmanagement muss durch entsprechende

---

<sup>40</sup> vgl. Jakubiec 2015, S. 14f.

<sup>41</sup> 1994, zit. n. Bruhn/Homburg 2008, S. 10f.

Instrumente eine emotionale Bindung bewirken, bei der ein Wechsel jederzeit möglich wäre, aber auf Grund von persönlichen Präferenzen ausbleibt.<sup>42</sup>

### 3.6 Kundentypen

Neben der Definition der Beziehungsbindungen können Kunden aber auch hinsichtlich ihrer Loyalität zum Unternehmen unterschieden werden (vgl. Abbildung 2).<sup>43</sup> Wie folgende Kategorisierung zeigt, ist ein Unternehmen gut beraten, sich hinsichtlich der Dauer der Geschäftsbeziehung um loyale Kunden, aber auch um sogenannte „Geiseln“ zu bemühen:

„Loyalisten/Aposteln“ sind *„vollkommen zufriedene und loyale Kunden, die einem Unternehmen treu bleiben.“*<sup>44</sup> Eine spezielle Untergruppe, die „Extremisten“, sind aktive Botschafter für das Unternehmen, da sie aufgrund ihrer völligen Zufriedenheit zusätzlich positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben.

„Überläufer“ oder auch „Abtrünnige“ (Defector) werden Kunden mit niedriger bis mittlerer Zufriedenheit und niedriger bis mittlerer Bindung zum Unternehmen bezeichnet. Auch hier gibt es eine „extremistische“ Untergruppe, die der „Terroristen“. Diese stellen für ein Unternehmen insofern eine potentielle Gefahrenquelle dar, als sie bei negativen Erfahrungen auch negative Mund-zu-Mund-Kommunikation betreiben.

„Söldner“ (Mercenary) zeichnen sich dadurch aus, dass *„deren Verhalten nicht der Kausalkette Kundenzufriedenheit – Kundenbindung folgen.“*<sup>45</sup> Obwohl sie zufrieden sind, haben sie nur eine geringe Kundenbindung, was die Gefahr für ein Unternehmen in sich birgt, dass sich die Kosten der Akquisition oftmals nicht amortisieren.

---

<sup>42</sup> vgl. Bruhn/Homburg 2008, S. 10f.

<sup>43</sup> vgl. Jones/Sasser 1995, S. 96f.

<sup>44</sup> vgl. Jones/Sasser 1995, S. 96

<sup>45</sup> Jones/Sasser 1995, S. 97

„Geiseln“ (Hostage) sind neben den Loyalisten eine zusätzliche Kundengruppe, die es in Hinblick auf die Beständigkeit der Beziehung zu beachten gilt. Denn obwohl sie nur eine geringe bis mittlere Kundenzufriedenheit aufweisen, ist die Kundenbindung hoch einzustufen. Ein Grund dafür kann z.B. die mangelnden Alternativoptionen aufgrund geringer Wettbewerbsintensität des Marktes sein.

	<b>Satisfaction</b>	<b>Loyalty</b>	<b>Behavior</b>
<b>Loyalist/Apostle</b>	high	high	staying and supportive
<b>Defector/Terrorist</b>	low to medium	low to medium	leaving or having left and unhappy
<b>Mercenary</b>	high	low to medium	coming and going; low commitment
<b>Hostage</b>	low to medium	high	unable to switch; trapped

Abbildung 2: Individual Customer Satisfaction, Loyalty, Behavior

Quelle: Jones/Sasser 1995, S. 97

Eine optimale Kundenstruktur, betreffend das Bindungsverhalten, orientiert sich daher an der Maximierung der Loyalisten/Aposteln und der Geiseln. Unternehmen in Deutschland konnten laut einer Studie basierend auf 90.000 Interviews mit Kunden auf einen kumulierten Wert von 54% dieser beiden Kundengruppen bauen (siehe Abbildung 3).

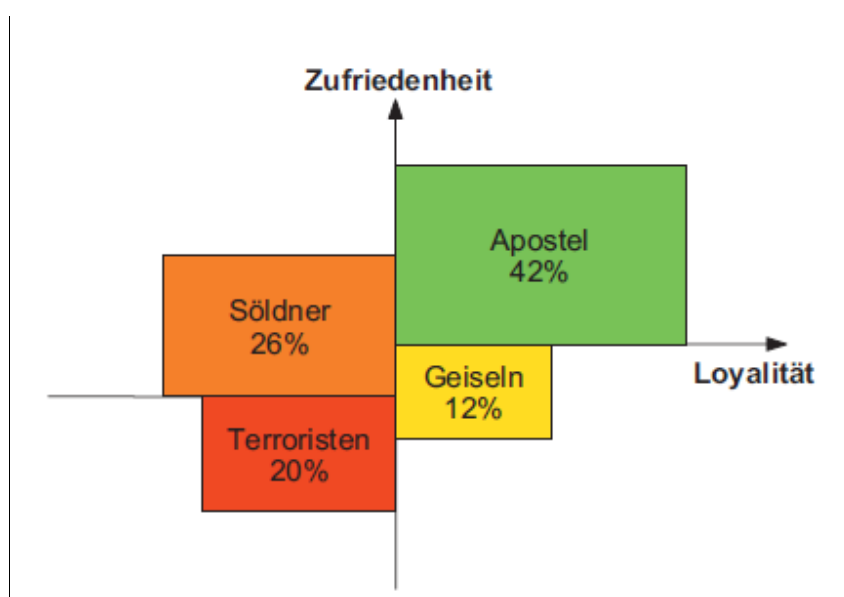


Abbildung 3: Kundentypologie von Unternehmen in Deutschland



---

Quelle: TNS Infratest, S. 3

Die Abbildung zeigt die Kundentypen in Bezug auf ihre Zufriedenheit und ihre Loyalität bzw. die daraus resultierende Lage und Größe ihrer Verteilung.

## **4 Kundenzufriedenheit**

### **4.1 Die Ursachen der Kundenzufriedenheit**

Wie bereits erwähnt, entsteht Kundenzufriedenheit, wenn Erwartungen von Kunden erfüllt bzw. übertroffen werden. Näher zu untersuchen ist noch, welche Erwartungen erfüllt werden müssen, damit Kundenzufriedenheit als nachhaltig definiert werden kann.<sup>46</sup>

Hierzu bietet sich der Ansatz von Kotler an, der zwischen dem formalen und dem erweiterten Produkt unterscheidet. Das formale Produkt bezieht sich auf die materielle bzw. die immaterielle Leistung (das Kaufprodukt), das erweiterte Produkt hingegen beschreibt alle Zusatzleistungen (z.B. Beratung, Schulung, etc.). Zu beantworten bleibt, ob die Erfüllung der Kernleistung oder der Zusatzleistung führend für die Kundenzufriedenheit ist.<sup>47</sup>

Die Forschungserkenntnisse zeigen, dass vor allem die Zusatzleistung entscheidend für die Kundenzufriedenheit ist, da Unternehmen auf dem komplett gesättigten Markt kaum noch eine Möglichkeit haben, sie mit ihrer Kernleistung vom Wettbewerb zu unterscheiden. Es besteht nahezu vollkommene Austauschbarkeit, der Kunde hat somit kein Risiko zwischen einzelnen Anbietern zu wechseln. Auch erstmalige Kaufentscheidungen können zu einem großen Teil nur mehr über Zusatzleistungen entschieden werden. Der Beratungs- und Serviceleistung während und nach dem Kauf sowie der After-Sales-

---

<sup>46</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 14

<sup>47</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 14

Bereich gewinnen somit zunehmend an Bedeutung und übernehmen die vorherrschende Rolle.<sup>48</sup>

Kunden sind im Servicekontext interaktiver Bestandteil der Leistung. Daher ist es wichtig, die Serviceleistung aus Sicht des Kunden zu betrachten und zu analysieren, welche Leistung als positiv und welche als negativ wahrgenommen werden.

Treiber für die Kundenzufriedenheit bzw. in weiterer Folge für die Kundenbegeisterung sind eine wahrgenommene Problemlösung, Personalisierung, Exklusivität, Schnelligkeit, Unterhaltungswert, Kommunikation und unerwartete Zusatzleistungen, die dem Kunden ein Mehrwertgefühl vermitteln.<sup>49</sup>

Für den Kunden ist es nicht wichtig, dass sein Anbieter einmalig ist, für den Kunden ist es wichtig, dass ihm ein Gefühl der Wertigkeit vermittelt wird.

Im vorliegenden empirischen Fall der RTC Couplings GmbH ist es Aufgabe des Kundendienst bzw. des Verkäufers, sich um die Probleme des Kunden zu kümmern und auf diese einzugehen, eine individuelle Lösung für ihn zu finden. Dem Kunden wird so ein Gefühl der persönlichen Individualität und Wertigkeit vermittelt. So fühlt sich der Kunde verstanden und umsorgt.

Serviceleistungen sind immateriell und individuell auf den Kunden ausgerichtet. Nicht nur das Leistungsergebnis ist entscheidend, sondern auch die Art und Weise der Durchführung, die Kundenzufriedenheit wird durch strikte Kundenorientierung erreicht. Dafür müssen die Produkte und Prozesse individuell auf Kunden abgestimmt werden. Es ist nicht mehr ausreichend, sich im Marketing und im Verkauf mit dem Thema zu beschäftigen, Kundenorientierung muss als operatives Ziel und somit als Richtschnur für alle unternehmerischen Tätigkeiten gültig sein.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 14f.

<sup>49</sup> vgl. Becker 2015, S. 41

<sup>50</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 1f.

Unternehmen, die sich strikt an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden orientieren, bauen ein hohes Zufriedenheitspotential auf. Der Kunde bestimmt, wie Qualität definiert wird.<sup>51</sup> Daher investieren immer mehr Unternehmen in Qualitätsmanagementsysteme. Diese werden mit dem Ziel entwickelt, um nachhaltige Kundenzufriedenheit zu erreichen. Doch in der Praxis werden damit nur indirekte Indikatoren wie geringere Ausschussquoten oder rückläufige Beschwerden gemessen. Dabei wird oft völlig außer Acht gelassen, dass Zufriedenheit nur bestimmt werden kann, wenn der Kunde einbezogen wird und sein Empfinden erfasst wird.<sup>52</sup>

## **4.2 Folgen von Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit**

Es besteht ein positiver statistischer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Zusammenfassend werden die drei wichtigsten Strategien der Kunden bei Unzufriedenheit oder Zufriedenheit zusammengefasst.

### **4.2.1 Abwanderung**

Im schlimmsten Fall bekennen sich unzufriedene Kunden nicht weiter zu einem Produkt oder gar zum Unternehmen. In diesem Fall wählt der Kunde eine passive Strategie – die der Abwanderung. Für die betroffenen Unternehmen kann dies darüber hinaus bedeuten, dass diese Kunden negative Propaganda betreiben. Je nach Branche und Unternehmensgegenstand gestaltet sich die Rückgewinnung dieser Kunden als sehr schwierig bis unmöglich.<sup>53</sup>

### **4.2.2 Beschwerde**

Die Beschwerde als aktive Strategie des Kunden bei Unzufriedenheit, mag für das Unternehmen unangenehm sein, bietet aber ein großes Potential für

---

<sup>51</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 2

<sup>52</sup> vgl. Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 2

<sup>53</sup> vgl. Schiwy 2002, S. 3

zukünftige Verbesserungen. Hier erhält das Unternehmen konkrete Informationen über die wahrgenommenen Defizite bei der Leistungserstellung, es kann einerseits rechtzeitig reagieren und den Kunden vor den Abwanderung bewahren, darüber hinaus können die Erkenntnisse des Feedbacks in eine nachhaltige Verbesserung der Leistungsqualität einfließen.<sup>54</sup>

Bei Beschwerden spielt zunehmend Social Media (Facebook, Twitter, Google+, Xing, Blogs etc.) eine wichtige Rolle – diese Plattformen können nicht nur aktiv genutzt werden, sondern auch helfen, Informationen über Kundenfeedback und z.B. Beschwerden für die inhaltliche Gestaltung des eigenen Profils zu gewinnen. Online Foren und Social Media auszuwerten ist eine günstige Möglichkeit, sich über die gesamte Branchen zu informieren. Anhand den diskutierten Themen, Problemen und Lösungsansätzen lassen sich Erkenntnisse für die Verbesserung des Leistungsportfolios wie auch der Kommunikation ableiten. Da die Einsicht von Social Media wie vor allem Facebook bzw. Xing, Twitter oder Google+ eingeschränkt ist und sich auf die deklarierten Freunde bzw. Geschäftspartner beschränkt, sind jedoch die Möglichkeiten dieser „Social Media Marktforschung“ eingegrenzt.<sup>55</sup>

#### **4.2.3 Mund-zu-Mund Propaganda**

Ein besonderes Augenmerk sollte der genannten Mund-zu-Mund-Propaganda geschenkt werden. Diese kann sowohl Resultat von Unzufriedenheit als auch von Zufriedenheit sein. Falls der Kunde seine Zufriedenheit über diesen Weg ausdrückt, bedeutet das für das Unternehmen einen mehrfachen Multiplikator-Effekt hinsichtlich Werbung und Marketing.<sup>56</sup>

Problematisch in diesem Zusammenhang ist aber, dass die Mund-zu-Mund Propaganda, unzufriedene Kunden ebenfalls einen Multiplikator-Effekt darstellen, jedoch in negativer Hinsicht. Dabei darf nicht unterschätzt werden,

---

<sup>54</sup>vgl. Ebenda, S. 3

<sup>55</sup>vgl. Bernecker/Beilharz 2012, S. 17

<sup>56</sup> vgl. Bruhn 1998, S. 234

dass der negative Multiplikator bedeutend stärker wirkt als ein positiver. Anhand dieses Beispiels wird die Bedeutung von Kundenzufriedenheit für den Unternehmenserfolg erkenntlich.<sup>57</sup>

#### 4.2.4 Strategien bei Zufriedenheit und Loyalität

Das Verhalten bei Kundenzufriedenheit bzw. Loyalität kann hinsichtlich vier Ausprägungen unterschieden werden: Wiederkauf, Zusatzkauf, Preiserhöhungsakzeptanz und die im oberen Abschnitt beschriebene Weiterempfehlung z.B. durch Mund-zu-Mund-Propaganda. Aus dem Wiederkauf ist eine Form des zeitlichen Commitments zu erkennen, bei dem Zusatzkauf liegt ein mengenmäßiges Commitment vor.<sup>58</sup>

### 4.3 Modelle der Kundenbindung und Loyalität

#### 4.3.1 Das Confirmation/Disconfirmation-Modell (C/D-Modell)

Eine wesentliche Erkenntnis der Kundenzufriedenheit ist wie bereits beschrieben die Tatsache, dass diese immer mit den konkreten Erwartungen in Zusammenhang steht.<sup>59</sup> Diese Erwartungen sind also immer vor dem Hintergrund der aktuellen, allgemeinen Situation, aber auch auf Grund der von den Firmen kommunizierten Nutzenversprechen zu bewerten.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen lässt sich folgendes Schema der Bildung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit erstellen:

*„Entsprechen die Erfahrungen mit einem Produkt, die während bzw. nach dessen Inanspruchnahme entstehen, den Erwartungen an dieses Produkt, so ist eine Bestätigung gegeben.“*

---

<sup>57</sup>vgl. Bruhn 1998, S. 234

<sup>58</sup> Vgl. Homburg/Jensen 2004, S. 495

<sup>59</sup> vgl. Kotler et al. 2007, S. 46

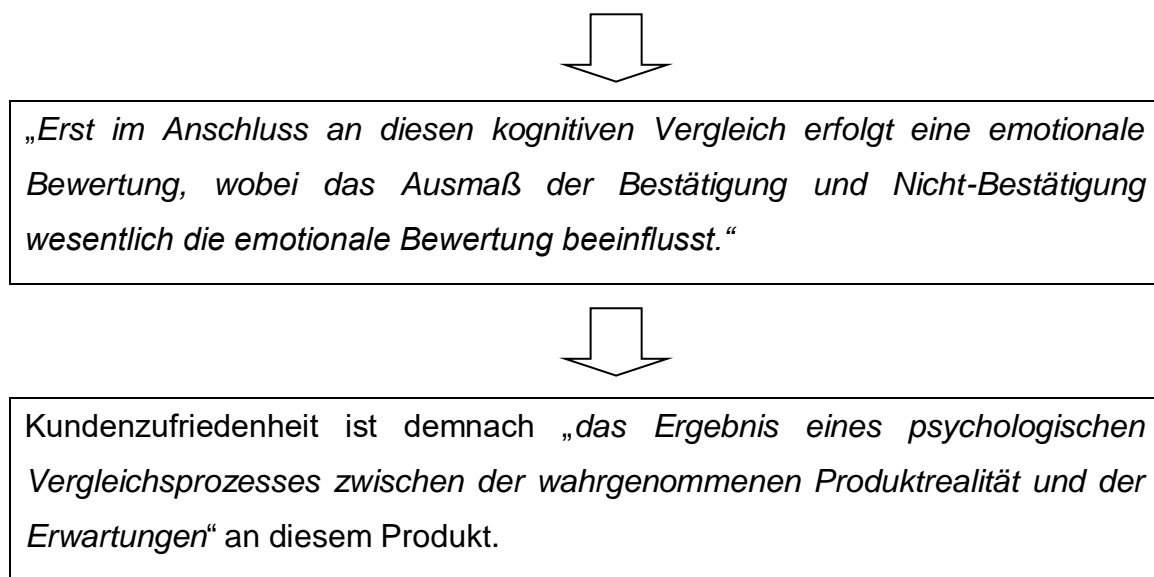


Abbildung 4: Schema der Bildung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit

Quelle: Lingenfelder/Schneider 1991, S. 29

Dieser Ablauf entspricht im Kern in einer vereinfachten Form dem Confirmation/Disconfirmation-Modell (C/D-Modell), welches einen Vergleichsprozess beschreibt. Es besteht immer aus den vier Modellkomponenten Vergleichsstandard, wahrgenommenes Leistungsniveau, Bestätigungsprozess sowie Un-/Zufriedenheit (vgl. Abbildung 5).<sup>60</sup>

Der Vergleichsstandard (Soll-Leistung) beschreibt die Normvorstellungen des Kunden nach der Beschaffenheit eines Produkts oder einer Dienstleistung. Diese Vergleichsstandards beziehen sich auf Erwartungen, Erfahrungen, Ideal, wahrgenommene Wertedifferenzen und den sogenannten „comparison level“.<sup>61</sup>

Ausgehend davon leitet sich die Kernaussage des C/D-Modells ab, wonach die Qualitätseinschätzung dann positiv ist, wenn die Ist-Leistung über den Vergleichsstandards liegt, oder diesen zumindest entspricht<sup>62</sup>.

Das Urteil fällt dann negativ aus, wenn die Ist-Leistung nicht der Kundenerwartung gerecht wurde. Daher besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der

<sup>60</sup> vgl. Gabriel 2004, S. 126

<sup>61</sup> vgl. Matzler 1997, S. 61

<sup>62</sup> vgl. Richter 2005, S. 75

Erwartungshaltung und der Erwartungserfüllung: Je höher die Erwartungshaltung eines Kunden ist, desto unwahrscheinlicher ist ihre Erfüllungswahrscheinlichkeit.<sup>63</sup>

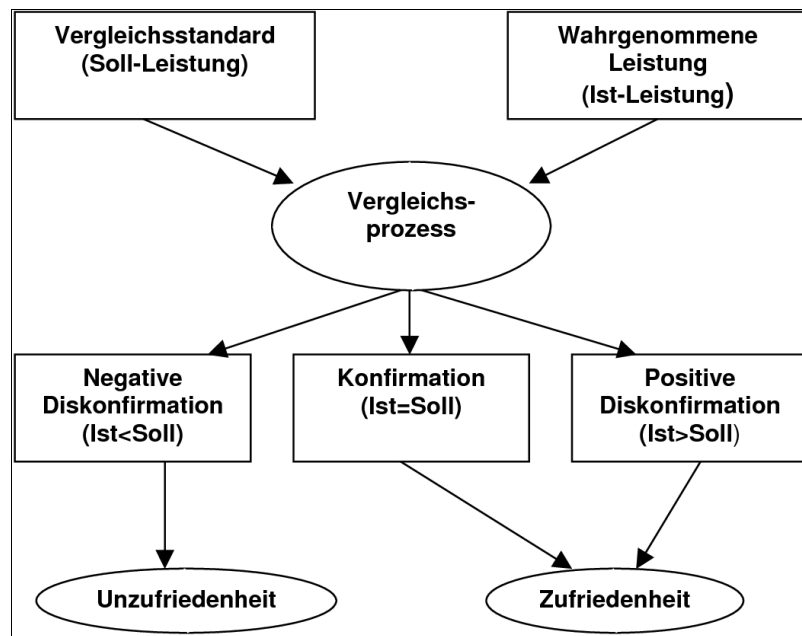


Abbildung 5: Confirmation/Disconfirmation-Paradigma

Quelle: Bruhn/Homburg 2008, S. 85

Bezüglich der relativen Wirkungsweisen der beschriebenen Vergleichsresultate herrscht in der Wirtschaftsforschung allerdings Uneinigkeit, ob sich nicht bestätigte Kundenerwartungen stärker auf die Zufriedenheit auswirken als etwa erwartungsmäßige Erfahrungen.<sup>64</sup>

Aus diesem Grund ist das C/D-Modell nur bedingt aussagekräftig. Abhilfe kann hinsichtlich der Wirkungsintensität der Einbezug zusätzlicher Modelle aus der Motivationsforschung schaffen.

Der Aspekt der Kundenerwartung ist dennoch ein interessanter Ansatzpunkt für die Analyse des bestehenden Leistungsspektrums eines BTB-Zulieferunternehmens wie ebenso die Frage nach der Entwicklung von

<sup>63</sup> vgl. Richter 2005, S. 75

<sup>64</sup> vgl. Bartikowski/Llosa 2004, S. 68.

Leistungskomponenten, die nicht vom Kunden erwartet werden und deren Erfüllung zu hoher Kundenzufriedenheit führen.

#### 4.3.2 Das Kano-Modell

Der konzeptionelle Ansatz des Kano-Modells der Kundenzufriedenheit beruht auf der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.<sup>65</sup> Durch den Einbezug der Hygiene- und Motivationsfaktoren der Zufriedenheit können somit auch die Wirkungsintensitäten erfasst werden, wie sie im C/D-Modell bereits beschrieben wurden. Ziel des Modells ist es, die Kundenwünsche in die Produkt- bzw. Leistungsentwicklung einfließen zu lassen.<sup>66</sup>

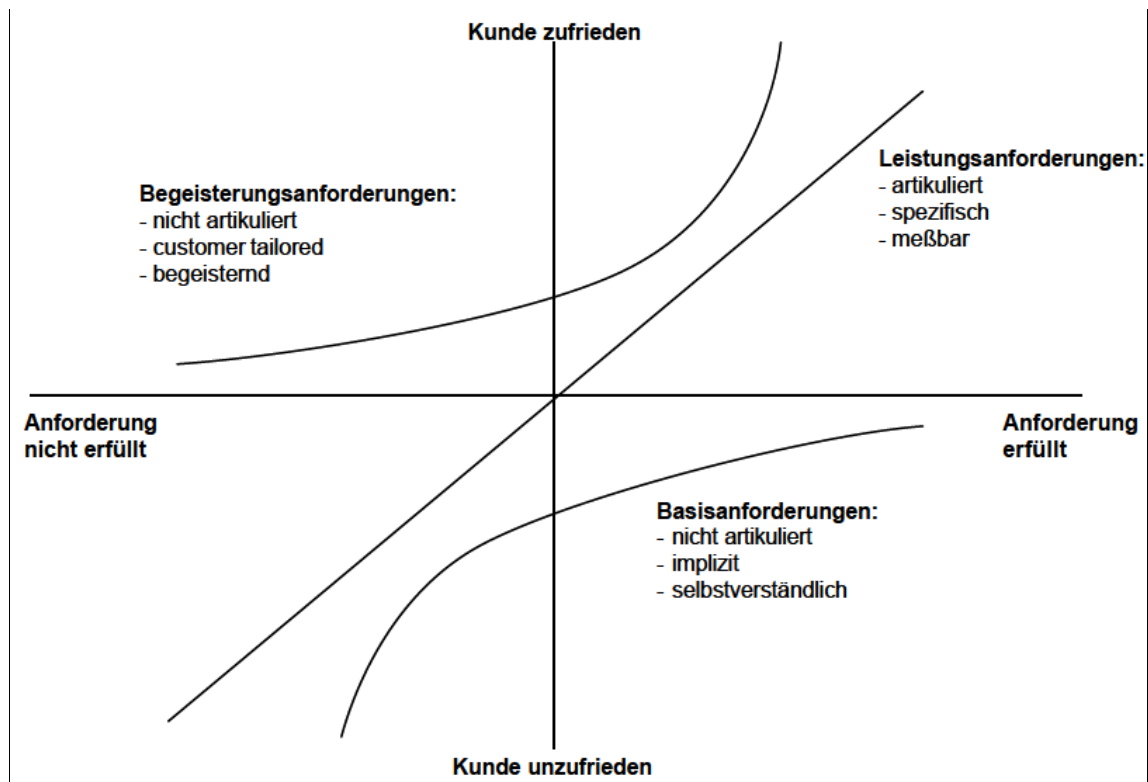


Abbildung 6: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Quelle: Berger et al. 1993, S. 4

<sup>65</sup> vgl. Herzberg 1971, zit. n. Reinecke/Janz 2007, S. 103

<sup>66</sup> vgl. Reinecke/Janz 2007, S. 103



Basisanforderungen im Kano-Modell sind Muss-Kriterien an ein Produkt. Bei Nicht-Erfüllung führen sie zu extremer Unzufriedenheit. Werden sie allerdings erfüllt, kann dies lediglich einen Zustand der Nicht-Unzufriedenheit beim Kunden herbeiführen.<sup>67</sup> Der Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ist somit nicht proportional.<sup>68</sup>

Leistungsanforderungen beeinflussen die Zufriedenheit proportional zum Erfüllungsgrad. Demnach ist die Zufriedenheit umso höher, je ausgeprägter der Erfüllungsgrad ist und umgekehrt. Das wird vom Kunden auch ausdrücklich verlangt.

Begeisterungsanforderungen haben hinsichtlich mit der Zufriedenheit mit einem Produkt oder einer Dienstleistung den höchsten Einfluss, da sie vom Kunden nicht explizit verlangt werden. Die Erfüllung dieser Faktoren bedingt eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit, ab einem gewissen Grad sogar Kundenbegeisterung, wogegen die Nichterfüllung keine Unzufriedenheit mit sich bringt.<sup>69</sup>

Zu beachten ist, dass eine Begeisterungsanforderung im Laufe der Zeit als selbstverständlich betrachtet wird und zum Leistungsfaktor oder zum Basisfaktor degradiert wird. Hier wird von einer Anspruchsinflation gesprochen. Kundenbegeisterung wird somit im Rahmen des Kano-Modells als Teilaspekt der Kundenzufriedenheit gesehen, die durch die Erfüllung unerwarteter Bedürfnisse entsteht.<sup>70</sup>

Zusammenfassend liegt der große Vorteil des Kano-Modells im besseren Verständnis der Einflüsse der Produktanforderungen auf die Kundenzufriedenheit. Diese Erkenntnisse können im Rahmen von Produkt- und Dienstleistungen verwendet werden.

---

<sup>67</sup> vgl. Bailom et al. 1996, S. 119

<sup>68</sup> vgl. Becker 2015, S. 24

<sup>69</sup> vgl. Sauerwein 2000, S. 27

<sup>70</sup> vgl. Becker 2015, S. 24

Darüber hinaus bietet das Modell auch eine Entscheidungshilfe bei der Produktentwicklung: Da manchmal zwei Anforderungen nicht gleichzeitig erfüllt werden können, eröffnen die Ergebnisse einer Analyse nach dem Kano-Modell die Möglichkeit, sich für die Anforderung zu entscheiden, die den größeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit in sich birgt.<sup>71</sup>

Für den Bereich von technischen BTB-Zulieferunternehmen wirft das Modell die Frage auf, welche Leistungsaspekte das Potenzial zu Begeisterungsfaktoren haben. Liegen diese eher im Bereich der technischen Serviceleistungen – oder ist es die persönliche Kundenbeziehung, im Rahmen von Verkaufsgesprächen wie auch anderen persönlichen Kontakten die zwischen dem Personal und der Kunden im Rahmen der Geschäftsprozesse gepflegt werden? Sind diese in den bestehenden Services zu finden, oder gilt es neue Ideen zu entwickeln? Der deutsche Markenexperte Esch bezeichnet diese vielfältigen Kundenschnittstellen als „Touchpoints“.<sup>72</sup>

#### **4.3.3 Das Kundenzufriedenheitsportfolio**

Ein weiteres Modell ist das Kundenzufriedenheitsportfolio, hier handelt es sich im wesentlichen um eine Vierfelder-Matrix, wobei die Zufriedenheit mit einem Merkmal seiner Bedeutung gegenübergestellt wird (siehe Abbildung 7).

---

<sup>71</sup> vgl. Berger 1993, S. 11

<sup>72</sup> vgl. Esch 2016 <http://www.esch-brand.com> (1.10. 2016)

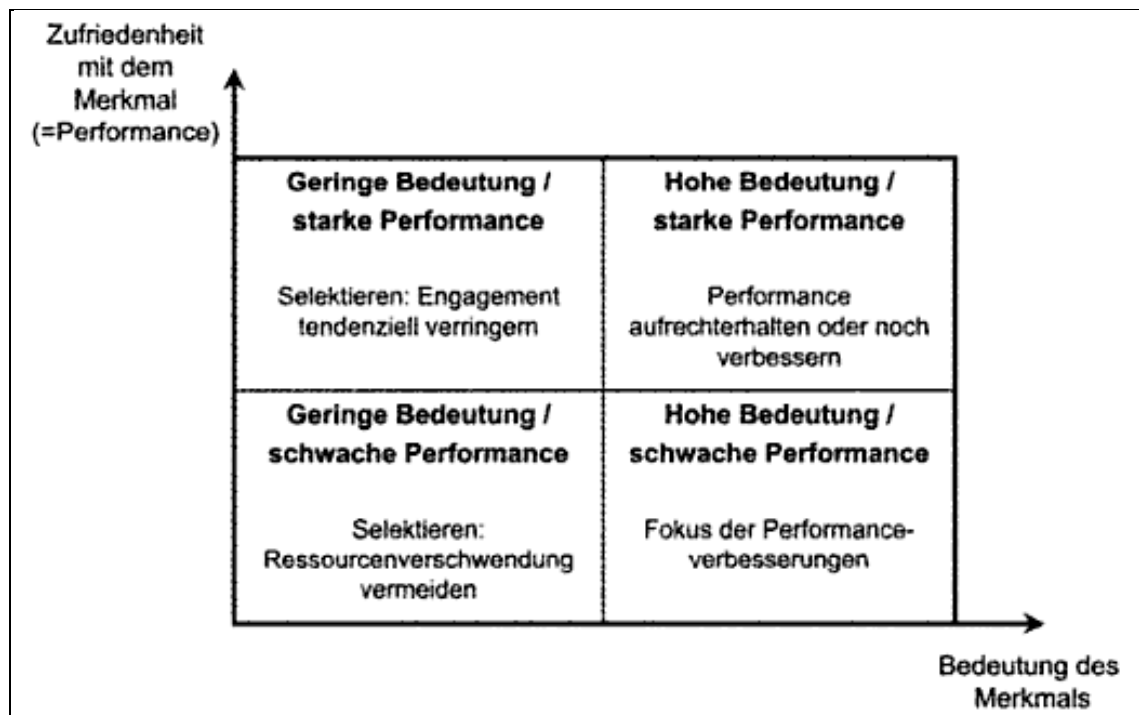


Abbildung 7: Das Kundenzufriedenheitsportfolio

Quelle: Berger et al. 1993, S. 117

Die solchermaßen eingegliederten Leistungskomponenten zeigen sehr schnell Optimierungsmöglichkeiten auf, da jedem Feld in der Matrix eine Basisstrategie zugeordnet ist.<sup>73</sup>

Die Matrix bietet einen Ansatz, um mit einzelnen Leistungskomponenten gezielt im Sinne ihrer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit umzugehen. Es erscheint daher auch im Zuge der geplanten quantitativen Untersuchung der vorliegenden Arbeit sinnvoll, die erhobenen Merkmale hinsichtlich ihrer Bedeutung und der mit ihnen verknüpften Performance zu analysieren.

Es ist aus wirtschaftlicher Perspektive auch interessant, den mit einem Merkmal verbundenen Aufwand aus personeller wie auch finanzieller Sicht zu ermitteln, um einschätzen zu können, wieweit sich eine Maßnahme tatsächlich lohnt. Wie bereits angesprochen ist es auch sinnvoll, über die bestehenden Merkmale hinaus über die Entwicklung neuer Merkmale nachzudenken, welche über das Potenzial für eine hohe Bedeutung beziehungsweise Performance verfügen.

<sup>73</sup> vgl. Berger et al. 1993, S. 117f.

## 4.4 Die Wirkung der Kundenzufriedenheit

Für den langfristigen Unternehmenserfolg durch Sicherstellung der Kundenzufriedenheit sollen Kundenmeinungen regelmäßig abgefragt und optimal für eine zielführende Unternehmenssteuerung eingesetzt werden.<sup>74</sup> „*Customer satisfaction measures are perhaps the most widely discussed non-financial measures of performance [...]*”<sup>75</sup>

Nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch Anspruchsgruppen rund um das Unternehmen, wie beispielweise Lieferanten, Banken, etc. verlangen Prognosen über künftige Entwicklungen. Kundenzufriedenheit ist ein damit guter Indikator, mit dem sich künftige Geschäftsentwicklung und künftiger Erfolg gut prognostizieren lassen. Zudem steigt mit steigender Kundenzufriedenheit auch der Unternehmenswert.

Kundenzufriedenheit ist nicht nur eine Kennzahl, sie ist ein Performancemaß, dem eine besondere Bedeutung zukommt. Die Veränderung der Kundenzufriedenheit verändert das Kundenverhalten und in weiterer Folge den Unternehmenserfolg. Es ist zu überlegen, in wie weit die Kundenzufriedenheit als Kennzahl in die Unternehmenssteuerung mit einbezogen werden kann bzw. soll. Wobei zu beachten ist, dass die Kundenzufriedenheit als Teil der Unternehmensplanung kein „nice-to-have“ Kriterium ist, sondern sie muss für das Unternehmen einen Kosten-Nutzen-Vorteil bringen.

Des Weiteren ist Kundenzufriedenheit auch eine Kennzahl im Bereich der Anreizsysteme für Mitarbeiter.<sup>76</sup> Kundenzufriedenheit lässt sich beispielsweise durch Qualitäts- und Leistungssteigerung oder kundenorientiertes Käuferverhalten erhöhen.

---

<sup>74</sup> vgl. Homburg 2015, S. 255

<sup>75</sup> Homburg 2015, S. 255

<sup>76</sup> vgl. Homburg 2015, S. 256

Auf Grund der Verbesserungsmaßnahmen entstehen Kosten, die sich erst sehr zeitversetzt positiv niederschlagen. Somit sollte kurzfristig eher ein Augenmerk auf ökonomische Effekte gelegt werden, die Zahlungsflüsse verursachen, wie:<sup>77</sup>

- Wiederkauf
- Zusatzkauf
- Preiserhöhungsakzeptanz
- Weiterempfehlung durch Mund-zu-Mund-Propaganda
- Kundenloyalität

#### **4.5 Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Kundenzufriedenheit ist nicht die einzige Determinante für die Kundenbindung. Kundenzufriedenheit ist in jedem Fall eine notwendige Komponente, aber keine Bedingung für die Kundenbindung.

Wie in der vorliegenden Arbeit bereits behandelt, sind selbst zufriedene Kunden aus diversesten Gründen bereit, den Anbieter zu wechseln. Kundenzufriedenheit alleine ist somit längst nicht ausreichend für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Dies lässt darauf schließen, dass noch eine Vielzahl anderer Einflussfaktoren auf die Kundenbindung wirken. Unumstritten ist aber, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht, in welchem Ausmaß ist sehr branchen- und situationsbezogen.

Ebenso besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Wiederkaufsabsicht. Wiederkauf ist eine Folgeerscheinung der Kundenbindung. Ziel eines Unternehmens muss es sein, die Vorstellungen zu treffen oder zu übertreffen und somit Loyalität auszulösen. Folglich entsteht eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen, die Kundenbindung auslöst. Wiederkäufe, Weiterempfehlung, Preistoleranz, etc. sind die Folge.

---

<sup>77</sup> vgl. Homburg 2015, S. 257

Ein zufriedener Kunde teilt die positiven Erfahrungen mit seinem Umfeld. Ein unzufriedener Kunde teilt seine Erfahrung mit einem viel größeren Umfeld.

Folgende Zusammenhänge von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden unterschieden:<sup>78</sup>

- Progressiver Zusammenhang
- Sattelförmiger Zusammenhang
- Degressiver Zusammenhang
- S-förmiger Zusammenhang

Der Kurvenverlauf ist in folgender Abbildung dargestellt.

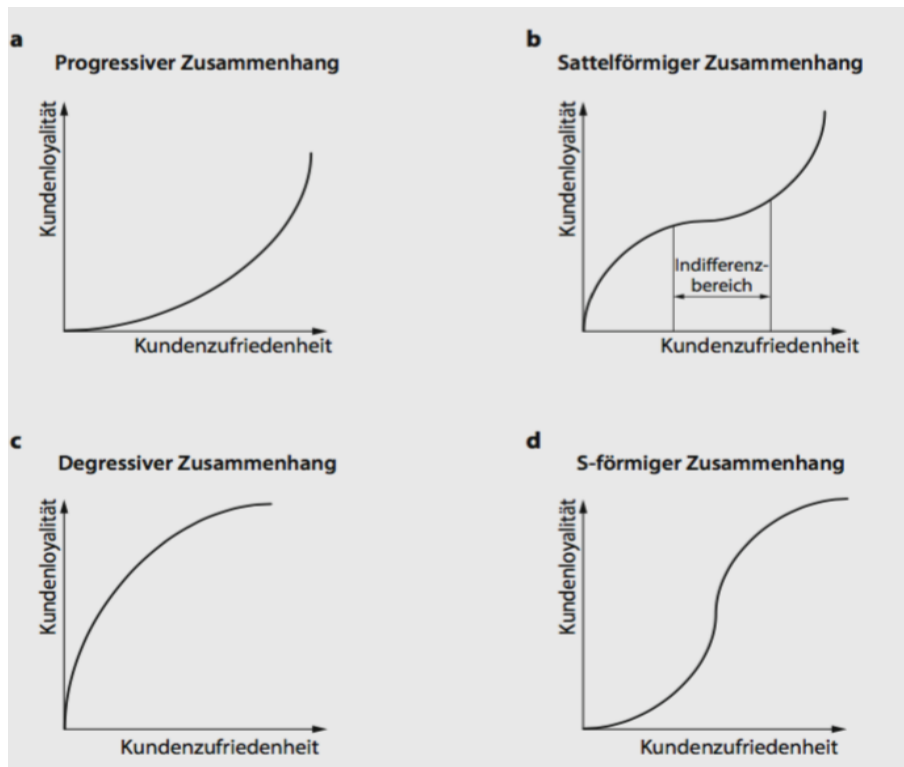


Abbildung 8: Funktionaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Quelle: Kallenberger 2016, S. 24

<sup>78</sup> vgl. Kallenberger 2016, S. 23f.

Beim progressivem Zusammenhang wird von hoher Kundenzufriedenheit ausgegangen. Verschlechtert sich die Zufriedenheit in geringem Maß, ist das Absinken der Wiederkaufsabsicht hoch. Wird die Zufriedenheit aber weiter gesteigert, so bewirkt dies einen hohen positiven Einfluss auf die Kundenbindung. Der Unterschied der Wiederkaufsabsicht zwischen zufriedenen und äußerst zufriedenen Kunden ist somit sehr deutlich zu erkennen.

Bei dem Sattelförmiger Zusammenhang hat die Kundenzufriedenheit erst ab einem bestimmten Niveau Auswirkung auf die Kundenbindung.

Der degressive Zusammenhang bedeutet, dass eine geringe Erhöhung der Kundenzufriedenheit großen Einfluss auf den Anstieg der Kundenbindung haben kann. Ist das Zufriedenheitsniveau aber bereits sehr hoch, hat eine geringe Zufriedenheitsverschlechterung wiederum nur mehr relativ wenig Auswirkung auf die Kundenbindung.

Bei S-förmigem Zusammenhang sind Kunden mit hohem Zufriedenheitsniveau weniger sensibel auf das Sinken der Zufriedenheit, als Kunden deren Zufriedenheit bereits unter einem bestimmten Niveau liegt.<sup>79</sup>

Im folgenden Kapitel werden Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit beschrieben.

---

<sup>79</sup> vgl. Kallenberger 2016, S. 24

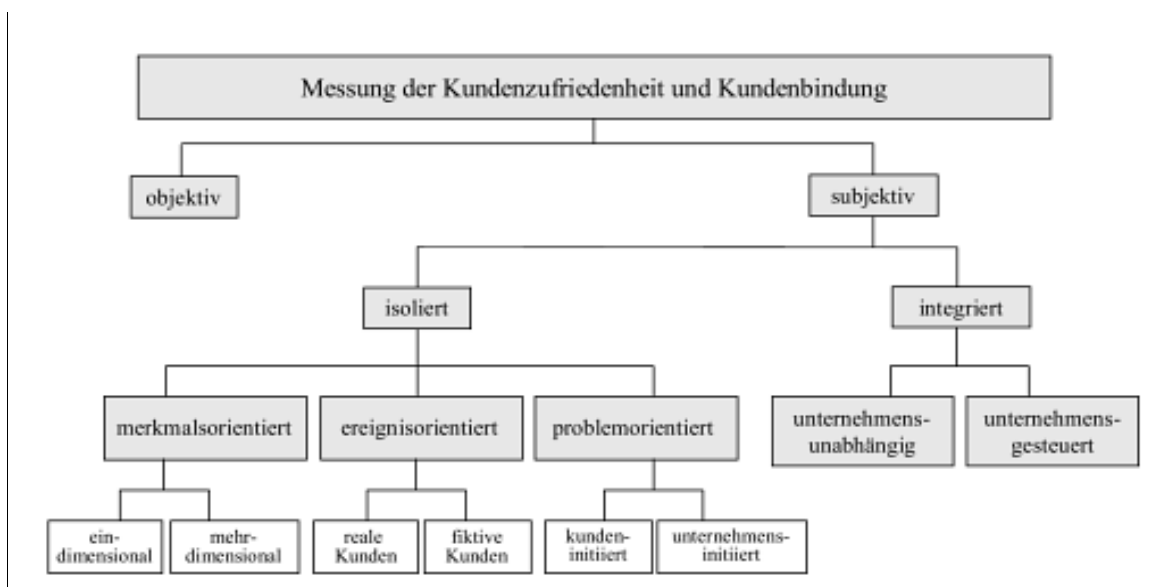
## 5 Messung der Kundenzufriedenheit

Mit der Messung der Kundenzufriedenheit- und Unzufriedenheit sollen in erster Linie zwei Ziele verfolgt werden:

- Zum einen kann damit das Verständnis für die artikulierten oder aber oft auch latenten Bedürfnisse der Kunden aufgebaut und in das Produktmanagement mit eingebaut werden.<sup>80</sup>
- Zum anderen bieten die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessung die Gelegenheit für ein Unternehmen, den direkten Vergleich mit Konkurrenzunternehmen anzustellen.<sup>81</sup>

Aufgrund dieser Erkenntnisse lassen sich zudem auch indirekte Rückschlüsse auf die Arbeitsweisen, Produktionsabläufe, Marketingaktivitäten oder Kostenstrukturen der Konkurrenz ableiten.

Es gibt viele Ansätze, Methoden und Modelle zur Messung der Kundenzufriedenheit. Die folgende Abbildung soll dabei einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze der objektiven und subjektiven Verfahren geben.



<sup>80</sup> vgl. Matzler/Bailom 2002, S. 266

<sup>81</sup> vgl. Matzler/Bailom 2002, S. 266



Abbildung 9: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit und -bindung

Quelle: Bruhn zit. n. Hippner et al. 2011, S. 415

## 5.1 Objektive Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung

Objektive Verfahren versuchen, die Kundenzufriedenheit mithilfe von Größen wie z.B. dem Umsatz oder den Erlösen zu erfassen. Vorausgesetzt wird allerdings, dass die Kundenzufriedenheit einen signifikanten Einfluss auf diese Messgrößen aufweist. Daher sind diese Verfahren sehr ungenau, da davon auszugehen ist, dass es auch andere erhebliche Einflussfaktoren gibt. Aus diesem Grund ist der Begriff „objektiv“ mit Vorsicht zu genießen.

Zwei Beispiele für Objektive Messverfahren sind die Beobachtung und das Silent-/Mystery-Shopping, wobei durch passive oder aktive Verhaltensweisen gegenüber den Kunden versucht wird, Rückschlüsse zu gewinnen.<sup>82</sup>

## 5.2 Subjektive Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung

Die subjektiven Verfahren konzentrieren sich im Gegensatz zu den objektiven Verfahren auf die von den Kunden subjektiv empfundene Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Die Ansätze der subjektiven Verfahren können dabei in isolierte und die integrierte Messung unterteilt werden.

Der entscheidende Unterschied zwischen den genannten Ansätzen ist, dass die integrierte auch die Wirkung der Kundenzufriedenheit mit einbezieht, während die isolierten Messverfahren sich lediglich auf die Kundenzufriedenheit an sich fokussiert.

In der geplanten, empirischen Untersuchung sollen Elemente von beiden Ansätzen einfließen, vor allem jedoch die subjektive Zufriedenheitsmessung.

---

<sup>82</sup> vgl. Bruhn zit. n. Hippner et al. 2011, S. 416

Hinsichtlich der konkreten Messverfahren lassen sich die isolierten Messungen in die merkmals-, ereignis- sowie problemorientierten Verfahren gliedern, die integrierten Messverfahren in die unternehmensunabhängigen und die unternehmensgesteuerten unterteilen.<sup>83</sup>

### **5.2.1 Merkmalsorientierte Verfahren**

Die merkmalsorientierten Verfahren lassen sich hinsichtlich ihrer Komplexität in eindimensionale und mehrdimensionale Verfahren unterscheiden, wobei bei eindimensionalen Verfahren, nur eine einzige inhaltliche Dimension (z.B. Zufriedenheit mit dem Produkt, Gesamtzufriedenheit) erfasst wird. Diese Vorgangsweise wird jedoch der Komplexität der Kundenzufriedenheit nicht gerecht.

Multiattributive zeichnen sich dadurch aus, dass die Zufriedenheit über mehrere Indikatoren erhoben und ausgewertet wird. Hinsichtlich dieses Aspekts werden meist Vorerhebungen mit qualitativen Methoden durchgeführt, um die relevanten Leistungsmerkmale vorab definieren zu können.

Zur Gruppe der Merkmalsorientierten Verfahren werden folgende Ansätze gezählt:

- Multiattributive Modelle
- SERVQUAL (Service und Qualität)
- Integrierte Qualitätsmessung
- Vignette-Methode
- Penalty Forward-Ansatz.<sup>84</sup>

Es existieren unter den multiattributiven Ansätzen zahlreiche Verfahren, die eine zuvor erhobene Erwartung einer nachträglich erhobenen Beurteilung gegenüberstellen (z.B. SERVQUAL), oder auch Verfahren, die sich lediglich auf eine nachträgliche Erhebung beschränken. Jedoch ist beides sehr umstritten,

---

<sup>83</sup> vgl. Bruhn zit. n. Hippner et al. 2011, S. 416

<sup>84</sup> vgl. Bruhn zit. n. Hippner et al. 2011, S. 416

da sich eine unverzerrte Vorverkaufsbewertung nach Kaufabschluss als unmöglich erweist. Verbreiteter ist die direkte Erfassung von einzelnen Zufriedenheitsurteilen ohne Messung von Erwartungen. Diese Form der Erfassung dominiert heute Forschung und Praxis.<sup>85</sup>

Die geplante Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit basiert auf dem multiattributiven Verfahren und erfasst einzelne Zufriedenheitsaspekte.

### **5.2.2 Ereignisorientierte Verfahren**

Ereignisorientierten Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass die Zufriedenheit eines Kunden bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung durch einzelne Schlüsselerlebnisse determiniert ist. Diesbezüglich werden im Rahmen ereignisorientierter Verfahren sogenannte Ereignismessungen bei realen und fiktiven Kunden durchgeführt.

Bei der Ereignismessung bei realen Personen werden meistens die sequenzielle Methode oder die Critical-Incident-Technik eingesetzt. Ereignismessungen bei fiktiven Personen beruhen hingegen auf der Bewertung von Leistungsprozessen, die zwar in den Leistungsprozess integriert sind, aber das Produkt oder die Dienstleistung selbst nicht in Anspruch nehmen.<sup>86</sup> In die vorliegende Untersuchung werden Elemente der Ereignismessung von realen Personen wie z.B. das Kaufverhalten der Kunden integriert.<sup>87</sup>

### **5.2.3 Problemorientierte Verfahren**

Hinsichtlich des problemorientierten Verfahrens ist der Untersuchungsgegenstand aus Kundensicht, relevante Problemfelder bezüglich der Zufriedenheit zu analysieren. Auslöser problemorientierter Verfahren sind in den meisten Fällen

---

<sup>85</sup> vgl. Homburg 2015, S. 131

<sup>86</sup> vgl. Bruhn zit. n. Hippner et al. 2011, S. 417

<sup>87</sup> vgl. Bruhn zit. n. Hippner et al. 2011, S. 416f.

Beschwerden und Reklamationen, wodurch sich das Unternehmen genötigt sieht, zu intervenieren. Somit sind sowohl Beschwerde-führende Kunden als auch das Unternehmen gleichsam Initiatoren dieser Zufriedenheitsmessung.

Vorausgesetzt werden dabei mündige Kunden, die von ihrer „Voice-Option“ Gebrauch machen und ein adäquates System zur systematischen Beschwerdeerfassung und -auswertung nutzen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, kommen in diesem Hinblick meist die so genannte Problem-Detecting-Methode oder die Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP) zum Einsatz.<sup>88</sup>

Bei der FRAP wie auch bei der Problem-Detecting-Methode werden systematisch Listen von Beschwerden bzw. Problemen gegenüber den Kunden erstellt und in Gruppen nach Relevanz sortiert. Daraus wird ein Fragebogen entwickelt und es werden die Kunden zu den einzelnen Positionen befragt.<sup>89</sup> Für die empirische Untersuchung ist geplant, einzelne Problemfelder bezüglich der Leistungsangebote zu identifizieren.

#### **5.2.4 Unternehmensunabhängige Verfahren**

Diese der subjektiven, integrierten Verfahren zuordenbare Messung wird in Form sogenannter nationaler Kundenbarometer durchgeführt. Durch branchenübergreifende Analysen der Kundenzufriedenheit in Kombination mit unternehmenseigenen Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung periodischer Befragungen, durchgeführt von neutralen Organisationen, werden Vergleichswerte geschaffen.<sup>90</sup>

Mit unternehmensunabhängigen Verfahren können Informationen über einzelne Branchen, Kundenverhalten und -erwartungen, Frühindikatoren und Vergleiche zu anderen Unternehmen abgefragt werden<sup>91</sup>.

---

<sup>88</sup> vgl. Bruhn zit. n. Hippner et al. 2011, S. 417

<sup>89</sup> vgl. Bidmon 2004, S. 195

<sup>90</sup> vgl. Kaiser 2005, S. 142f.

<sup>91</sup> vgl. Bidmon 2004, S. 89

### 5.2.5 Unternehmensgesteuerte Verfahren

Die unternehmensgesteuerte, integrierte Kundenzufriedenheitsmessung stützt sich auf sogenannte zufriedenheitsspezifische Indexsysteme. Dabei wird auf die Methodik der nationalen Kundenbarometer aufgebaut. Unternehmensunabhängige und unternehmensgesteuerte Verfahren sind somit hinsichtlich ihrer Systematik miteinander vergleichbar.<sup>92</sup>

Allerdings fließen bei der unternehmensgesteuerten Methode Spezifika des initiierenden Unternehmens mit ein. Grundlage dafür sind unternehmenseigene Indexsysteme, die Daten über die Leistungs- und Kundenmerkmale enthalten.<sup>93</sup>

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Individualität, die einen internen Leistungsvergleich zulässt. Daraus können auch eindeutige Handlungsweisen und Reformschritte abgeleitet werden. Allerdings ist ein unternehmensübergreifender Vergleich dadurch ausgeschlossen, da die individuellen Ausgestaltungen objektiv nicht gegenübergestellt werden können.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> vgl. Bidmon 2004, S. 143

<sup>93</sup> vgl. Bidmon 2004, S. 143

<sup>94</sup> vgl. Bidmon 2004, S. 143

## 6 Das Unternehmen RTC Couplings

### 6.1 Eckdaten

Das BTB-Zulieferunternehmen RTC Couplings liefert so genannte „Schnellkupplungen“, die in den Bereichen für Hydraulik, Pneumatik und Wasserleitungsinstallation eingesetzt werden können.

Zusätzlich werden „Multikupplungen“ für verschiedenartige Einsatzbereiche angeboten. Damit bietet das Unternehmen RTC Couplings ein vollständiges Portfolio von mehr als 5.000 Produkten und Zubehör an.

Die Schnellkupplungen von RTC Couplings verfügen über einen hohen Sicherheitsstandard. Um möglichst vielseitig einsetzbar zu sein sind sie kompatibel mit vielen Kupplungssystemen im Bereich von Hydrauliköl, Wasser, wie auch anderen flüssigen Medien sowie auch Gas und Druckluft.

Die anwendenden Unternehmen bzw. Kunden von RTC Couplings kommen überwiegend aus folgenden Bereichen:<sup>95</sup>

- Maschinen- und Werkzeugbau
- Kunststoffverarbeitung, vor allem Spritzguss
- Metallverarbeitung
- Lackierindustrie
- Papierindustrie
- Chemische Industrie
- Apparatebau
- Prüfstandtechnik

Mit folgender Aussage wird die Rolle der Kundenzufriedenheit im Unternehmen beschrieben: *„Die Vertriebsorganisationen betreuen ihre Kunden persönlich,*

---

<sup>95</sup> vgl. RTC Couplings 2016 <http://www.rtc-couplings.com>

*entwickeln neue Produkte gemeinsam mit ihnen, analysieren regelmäßig die Kundenzufriedenheit und leben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.“*

<sup>96</sup> Der Exportanteil liegt im Jahr 2016 bei über 95%. Der Vertrieb umfasst vier Kontinente und 45 Länder weltweit. Ziel ist es, „*Premiumprodukte zu marktgerechten Preisen*“ <sup>97</sup> zu bieten.

Der globale Markt wird von vier großen Anbietern dominiert. Aufgrund durchwegs hoher Qualität wird der Wettbewerb stark über den Preis ausgetragen – ein Umstand, der die Bedeutung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung unterstreicht.

Die Marktentwicklung ist indirekt von der Entwicklung der Automobilbranche abhängig, da viele Kunden Zulieferer sind.

## 6.2 Produkte

In Summe bietet RTC Couplings etwa 44.000 verschiedene technische Lösungen an, Tendenz weiter steigend.

Zentraler Produktnutzen der Kuppplungssysteme sind vor allem die Dichtheit und eine rasche Einbauzeit, lange Serviceintervalle bzw. eine hohe Betriebssicherheit, um die Stillstandszeiten der Industrieanlagen möglichst gering zu halten. Sämtliche Produkte bieten in dieser Hinsicht den aktuellen technischen „State of the Art“, wie auch die Produkte der relevanten drei großen Konkurrenzunternehmen. In folgender Abbildung werden die Produktgruppen überblicksweise dargestellt.

---

<sup>96</sup> RTC Couplings 2016 <http://www.rtc-couplings.com>

<sup>97</sup> RTC Couplings 2016 <http://www.rtc-couplings.com>



Abbildung 10: Produktgruppen.

Quelle: RTC Couplings 2016 <http://www.rtc-couplings.com>

Auf die vielfältigen technischen Eigenschaften der Produkte kann in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden, zudem liegt der Fokus vor allem auf den Prozessen und „Touching Points“ zu den Kunden.



### 6.3 Leistungsportfolio und Kundenkommunikation

Über die Produkteigenschaften hinaus beruht die Leistung gegenüber den Kunden vor allem in der intensiven Beratung – dies ist vor allem aufgrund der Vielfalt der Produkte, deren Zahl jährlich zunimmt erforderlich. Als „Handouts“ werden umfassende gedruckte Produktkataloge an die Kunden übergeben, um diesen auch die Möglichkeit zu geben, eigenständig rasch ein passendes Produkt zu finden und zu ordern.

Im Mittelpunkt der Leistungserbringung gegenüber dem Kunden steht jedoch das persönliche Beratungsgespräch, das für den Kunden den Vorteil bietet, ohne langwierige Suche eine geeignete Lösung für seinen aktuellen Bedarf zu finden.

Im Aufbau befindet sich zurzeit eine Digitalisierung des Angebotes, damit soll als parallele Option für die Kunden die Möglichkeit geschaffen werden, vor allem bekannte und bewährte Produkte rasch und unkompliziert eigenständig anzufordern.

Von zentraler Bedeutung für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bzw. Loyalität ist nach eigener Einschätzung jedoch das persönliche Gespräch zwischen dem Außendienst – bzw. im vorliegenden Fall in Österreich gleichzeitig der Geschäftsführung – und den Ansprechpersonen bzw. Entscheidern in den Unternehmen. Bei kleineren Betrieben handelt es sich dabei um die Geschäftsführer, mit zunehmender Größe des Betriebs zunehmend um technische Leiter, Produktionsleiter oder technische Einkäufer.

Die empirische Überprüfung dieser Einschätzung ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

## 7 Durchführung einer online-Kundenbefragung

### 7.1 Grundlagen der empirischen Sozialforschung

In der Sozialforschung spielen empirische Befragungen eine entscheidende Rolle für die Gewinnung der Daten<sup>98</sup>. In der vorliegenden Befragung sollen die Erkenntnisse des Theorieteils empirisch überprüft werden. Nach Lamnek<sup>99</sup> wird als bestgeeignete Erhebungsform die schriftliche Befragung via Fragebogen gewählt. Dabei wird auf die Einhaltung der Qualitätsstandards der quantitativen Forschung geachtet. Die Befragung muss auf möglichst objektive, reliable und valide Art erfasst werden.<sup>100</sup>

- Objektivität bedeutet, dass die Befragungsergebnisse unabhängig von der Person sind, welche die Befragung durchführt. Sie kann auch als „das Fehlen von Willkür“ interpretiert werden. Die Methode der Befragung soll dazu möglichst standardisiert sein, der Raum für eigene Interpretation damit gering. Darauf wird bei der Erstellung des Fragebogens geachtet, da dieser in folge schriftlich eingesetzt wird, spielt die forschende Person keine Rolle für das Befragungsergebnis.
- Reliabilität bedeutet die Zuverlässigkeit der Ergebnisse bzw. die Messgenauigkeit. Die Reliabilität kann z.B. durch ein Wiederholen der Messung geprüft werden. Es wird versucht, durch eine klare Formulierung der Fragen, die keinen breiten Interpretationsspielraum lässt, diese Genauigkeit zu erreichen.
- Validität ist die Gültigkeit der Messung, es stellt sich die Frage, ob überhaupt gemessen wird, was gemessen werden soll. Darauf wird durch die Art der Fragestellungen Rücksicht genommen.

---

<sup>98</sup> vgl. Stigler/Reicher 2005, S. 135

<sup>99</sup> 2005, S. 340

<sup>100</sup> vgl. Stigler/Reicher 2005, S. 158ff.

Variablen sind im Zusammenhang mit dieser überwiegend empirischen Untersuchung die einzelnen durchnummerierten Fragebogen-Items, deren Ausprägungen im Rahmen der Fragebogenanalysen gemessen werden.<sup>101</sup>

„Stichproben“ – in der Forschungspraxis meist mit N bezeichnet – sind Teilmengen der Grundgesamtheit. Im vorliegenden Fall sind es „Kunden der RTC Couplings GmbH“. Bei Stichproben werden in der quantitativ empirischen Sozialforschung zwei Arten unterschieden:

- die unabhängige und
- die abhängige Stichprobe.

Da es sich in der vorliegenden Untersuchung um eine zufällige Auswahl der Versuchspersonen aus der Grundgesamtheit „Kunden der RTC Couplings GmbH“ handelt, kann von einer unabhängigen Stichprobe gesprochen werden. Jede Person der Grundgesamtheit verfügt über die gleiche Chance, an der Fragebogenanalyse teilzunehmen.<sup>102</sup>

Für die vorliegende Untersuchung steht das Erheben neuer Erkenntnisse im Vordergrund. Es geht vor allem darum, zu erfahren, welche Aspekte für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung relevant sind. Die Stichprobengröße und statistische Präzision ist daher weniger relevant, als das Aufzeigen neuer Ansatzpunkte. Diese können in Folge in weiteren Forschungsprojekten anhand konkreter Hypothesen mit entsprechend großen Stichproben geprüft werden.<sup>103</sup>

## 7.2 Entwicklung des Fragebogens

Aufgrund der Erkenntnisse im Theorieteil und der Gegebenheit des Marktes und der Kundenbeziehungen wird folgender Fragebogen eingesetzt. Die Befragung wird online durchgeführt, da sämtliche E-Mail-Adressen der Kunden

---

<sup>101</sup> vgl. Stigler/Reicher 2005, S. 153

<sup>102</sup> vgl. Stigler/Reicher 2005, S. 98

<sup>103</sup> vgl. Raab-Steiner/Benesch, S. 47ff.

vorliegen. Um die Teilnahme an der Befragung zu erhöhen, soll diese möglichst kurz gehalten werden.

Einige wichtige Daten zu den Kunden, wie die betreffenden Statistiken über die Kaufintervalle und die diesbezüglichen Umsätze liegen vor. Um eine Zuordnung zu den Befragungsdaten zu ermöglichen, muss diese nicht-anonymisiert durchgeführt werden.

Die Antworten werden mit einer vierteiligen Likert-Skala erfasst, um der Tendenz zu „mittleren“ Bewertungen entgegen zu wirken:

- trifft stark zu / sehr zufrieden / sehr gut
- trifft eher zu / eher zufrieden / eher gut
- trifft eher nicht zu / eher nicht zufrieden / weniger gut
- trifft gar nicht zu / nicht zufrieden / nicht gut

Folgende Fragen werden nach einer kurzen Erklärung zu den Rahmenbedingungen und Ziele der Umfrage im E-Mail-Text gestellt:

1. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der RTC Couplings GmbH?
2. Wie bewerten Sie die Produkte:
  - a. Qualität
  - b. Betriebssicherheit
  - c. Dauerhaftigkeit
  - d. Einfachheit beim Handling
3. Wie bewerten Sie das Sortiment von RTC:
  - a. Vielfalt
  - b. Übersichtlichkeit
  - c. Modernität „State of the Art“
  - d. Preis
4. Welche Bedeutung hat für Sie das persönliche Gespräch?
5. Wie zufrieden sind Sie mit der persönlichen Beratung?
  - a. Fachliche Kompetenz
  - b. Eingehen auf Kundenwünsche

- 
- c. Sympathie im persönlichen Umgang
  - d. Reaktionsgeschwindigkeit bei Wünschen
6. Wie zufrieden sind Sie mit dem Service?
- a. Lieferzeiten
  - b. Bearbeitung bei Reklamationen
  - c. Eigene Angabe: .....
7. Was würden Sie sich von der RTC Couplings wünschen?
- a. Eine App, um per Handy zu bestellen
  - b. Einen Online-Shop
  - c. Eigene Angabe:.....
8. Wie sind Sie zur RTC Couplings gekommen?
- a. Persönliche Empfehlung
  - b. Internetrecherche
  - c. Messebesuch
  - d. Eigene Angabe: .....
9. Warum entscheiden Sie sich für die Produkte von RTC Couplings?
- a. Wegen der Produkteigenschaften (wie oben angegeben)
  - b. Wegen der persönlichen Beziehung zum Vertrieb
  - c. Wegen dem guten Service
  - d. Eigene Angabe: .....
10. Werden Sie auch weiterhin bei RTC Couplings bleiben?
11. Würden Sie die RTC Couplings weiterempfehlen?

## 8 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

### 8.1 Auswertung

#### 8.1.1 Grunddaten

Insgesamt gab es 77 Teilnehmer, welche die Umfrage vollständig ausgefüllt haben. Bei diesen teilnehmen Personen handelt es sich um bestehende Kunden der Firma RTC Couplings GmbH.

#### 8.1.2 Zufriedenheit allgemein

Der Großteil der Befragten ist mit der RTC Couplings GmbH zufrieden: 85,7% gaben an, dass sie sehr oder eher zufrieden sind. Nicht zufrieden wurde kein einziges Mal gewählt, eher nicht zufrieden äußern sich nur 14,3%.

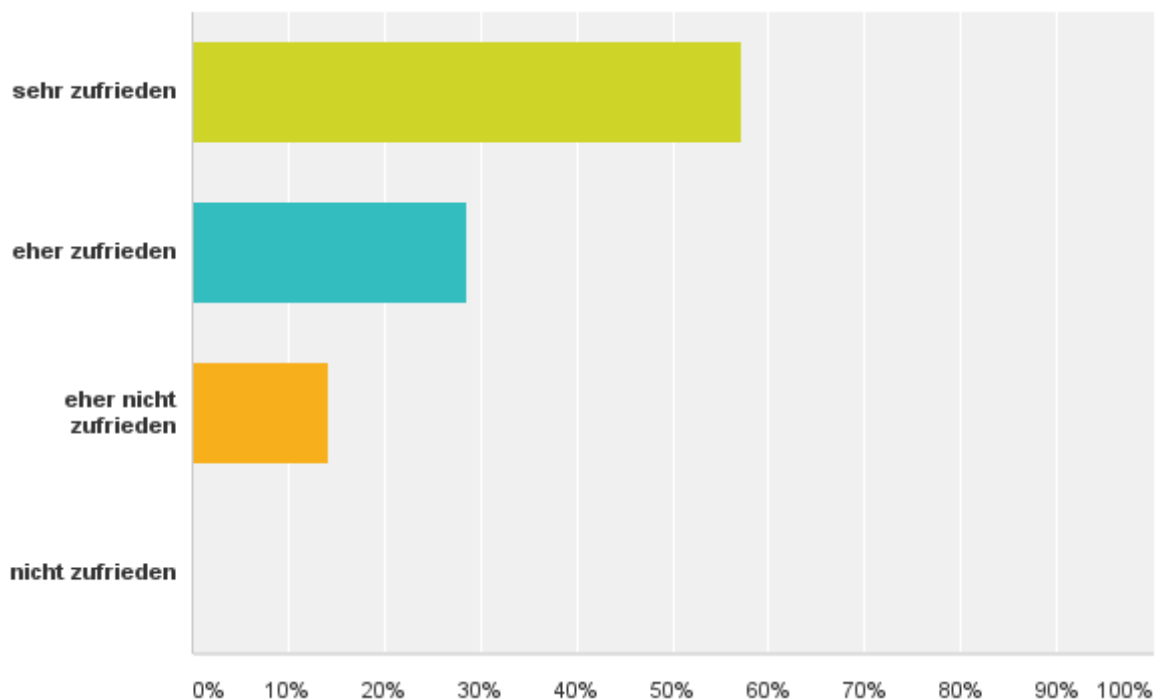


Abbildung 11: Zufriedenheit allgemein

### 8.1.3 Bewertung der Produkte anhand Kriterien

Anhand der Kriterien Qualität, Betriebssicherheit, Dauerhaftigkeit und Einfachheit beim Handling wurden die Produkte bewertet. In allen vier Kategorien teilten sich die Antworten auf die Optionen sehr gut und gut auf.

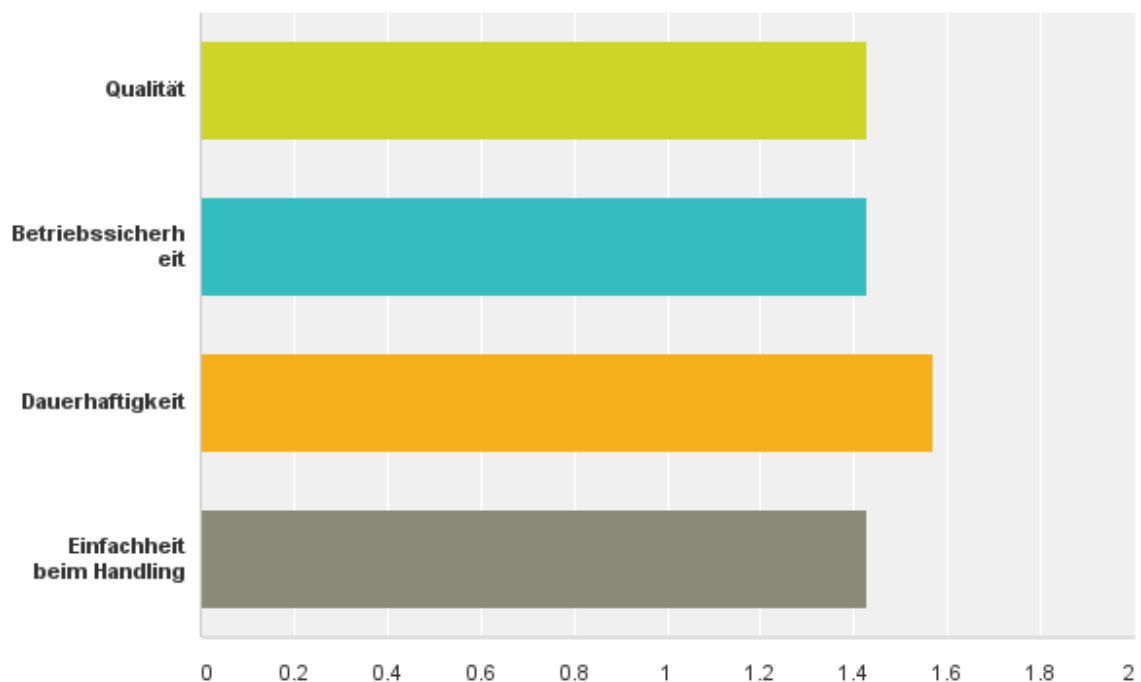


Abbildung 12: Bewertung der Produkte anhand Kriterien

### 8.1.4 Bewertung des Sortiments anhand Kriterien

Anhand der Kriterien Vielfalt, Übersichtlichkeit, Modernität „State of the Art“ und Preis wurde das Sortiment bewertet. Dabei stellte sich heraus, dass Vielfalt und Modernität sehr gute Bewertungen erhielten. Im Punkt Übersichtlichkeit gab es von 29% der Befragten ein sehr gut, 57% gaben ein eher gut an und 14% beschreiben die Übersichtlichkeit als weniger gut. Beim Kriterium Preis verhält es sich analog.

### 8.1.5 Persönliches Gespräch

Die Bedeutung des persönlichen Gespräches wurde von 71% der Befragten als eher wichtig und von 29% der Befragten als sehr wichtig eingestuft.

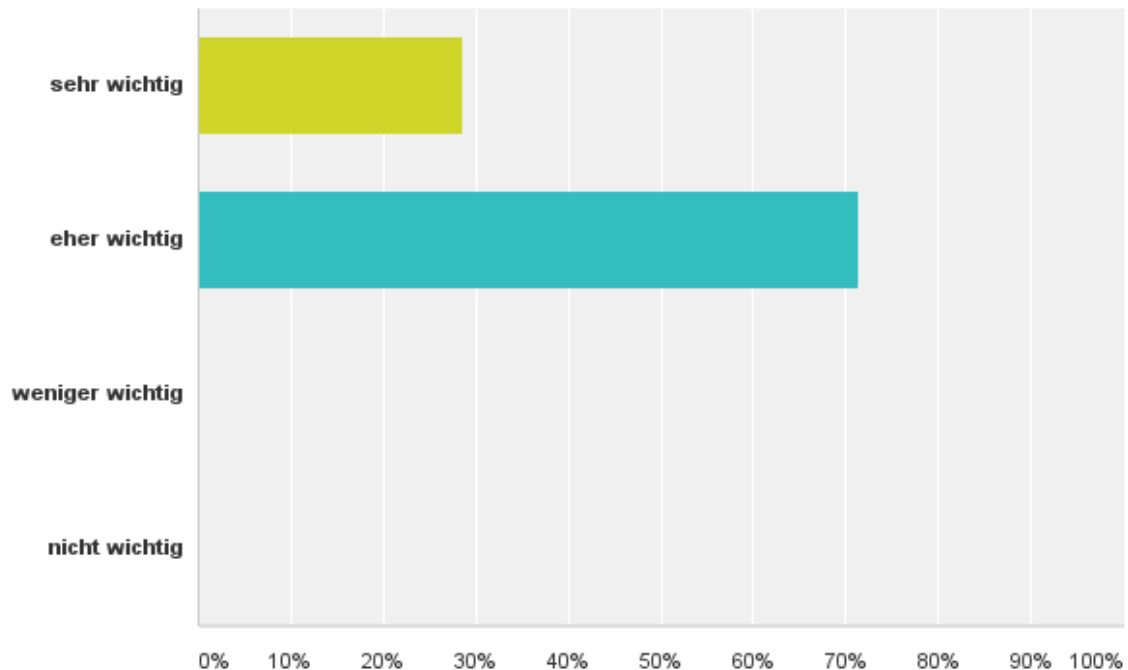


Abbildung 13: Persönliches Gespräch

### 8.1.6 Zufriedenheit persönliche Beratung

Anhand folgender Kriterien wurde die Zufriedenheit in Bezug auf die persönliche Beratung untersucht:

- Fachliche Kompetenz
- Eingehen auf Kundenwünsche
- Sympathie im persönlichen Umgang
- Reaktionsgeschwindigkeit bei Wünschen

Alle diese Kriterien wurden als sehr und eher zufrieden bewertet. Auffallend ist, dass bei der fachlichen Kompetenz eine volle Zufriedenheit von 86% herrscht (sehr zufrieden). Auch die Sympathie (86%) und das Eingehen auf Kundenwünsche (71%) sind mehr sehr zufrieden als eher zufrieden.



### 8.1.7 Servicezufriedenheit

Die Servicezufriedenheit wird von je 43% mit sehr bzw. eher zufrieden angegeben. 14% der Befragten gaben an, weniger zufrieden zu sein.

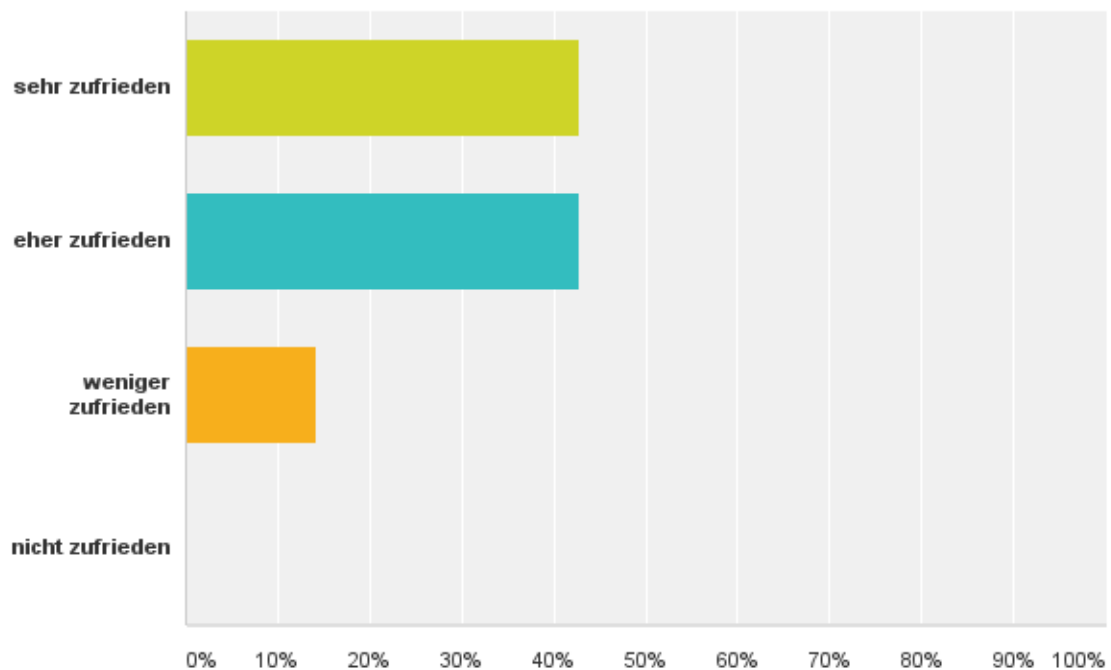


Abbildung 14: Servicezufriedenheit

Hinsichtlich der Lieferzeiten sind 43% eher zufrieden und 14% gaben an, sehr zufrieden zu sein. Weitere 43% gaben jedoch an, weniger zufrieden zu sein.

Die Bearbeitung bei Reklamationen wurde vom Großteil mit sehr (14%) bzw. eher zufrieden (71%) bewertet.

### 8.1.8 Wünsche

Beinahe 86% gaben an, dass sie sich einen Online-Shop wünschen würden. Zusätzlich wurde angegeben, dass ein Katalog und eine Online-Suchfunktion wünschenswert wären (in der Befragung unter „Sonstiges“ angegeben).

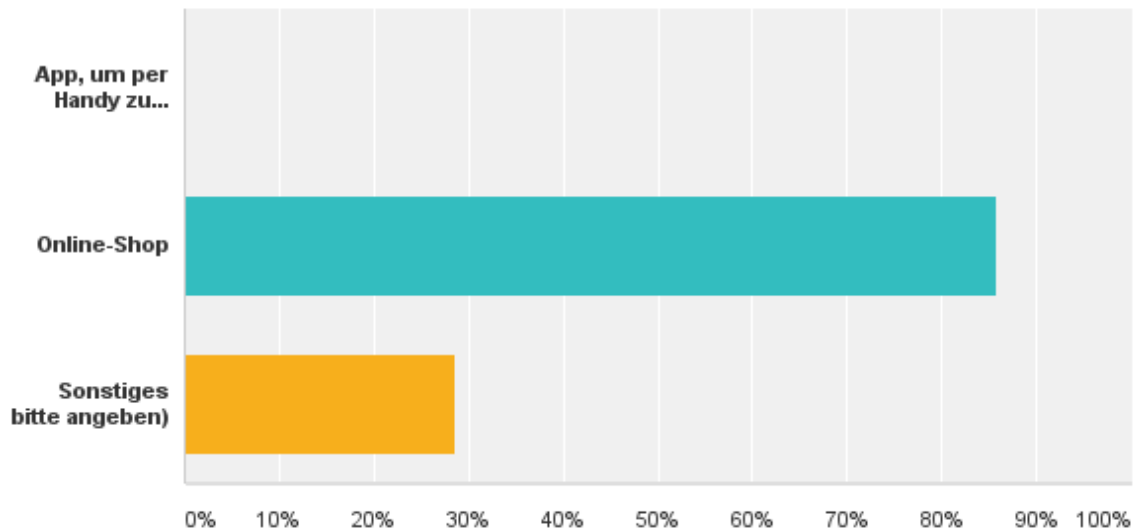


Abbildung 15: Wünsche

### 8.1.9 Erstkontakt RTC Couplings GmbH

Etwa die Hälfte der Befragten wurde durch persönliche Empfehlung bzw. durch einen Messebesuch auf das Unternehmen RTC Couplings GmbH aufmerksam. Anderen Erstkontakt gab es durch Außendienstmitarbeiter, durch die Zusammenarbeit mit Firmen und durch eine direkte Kontaktaufnahme seitens RTC Couplings GmbH.

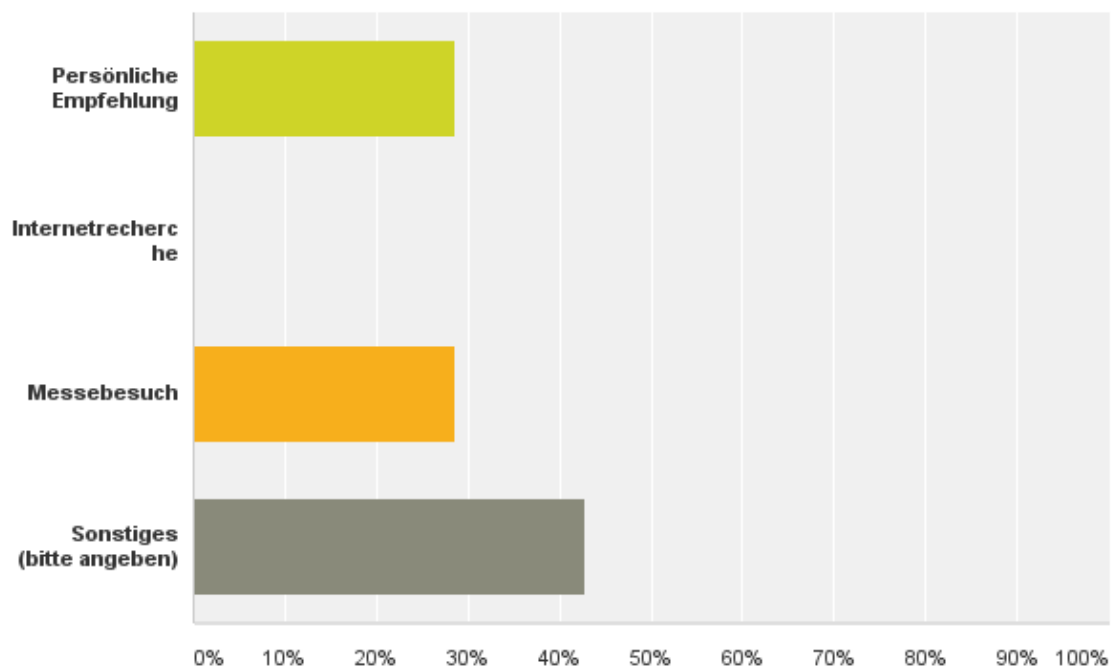


Abbildung 16: Erstkontakt

#### 8.1.10 Grund für die Entscheidung für die Produkte

Aufgrund der Produkteigenschaften entscheiden sich 43% der Befragten für Produkte der RTC Couplings GmbH. Weitere Gründe (je 14%) sind die persönliche Beziehung zum Vertrieb und der gute Service. Unter Sonstiges wurde außerdem die Zusammenarbeit mit Firmen angegeben.

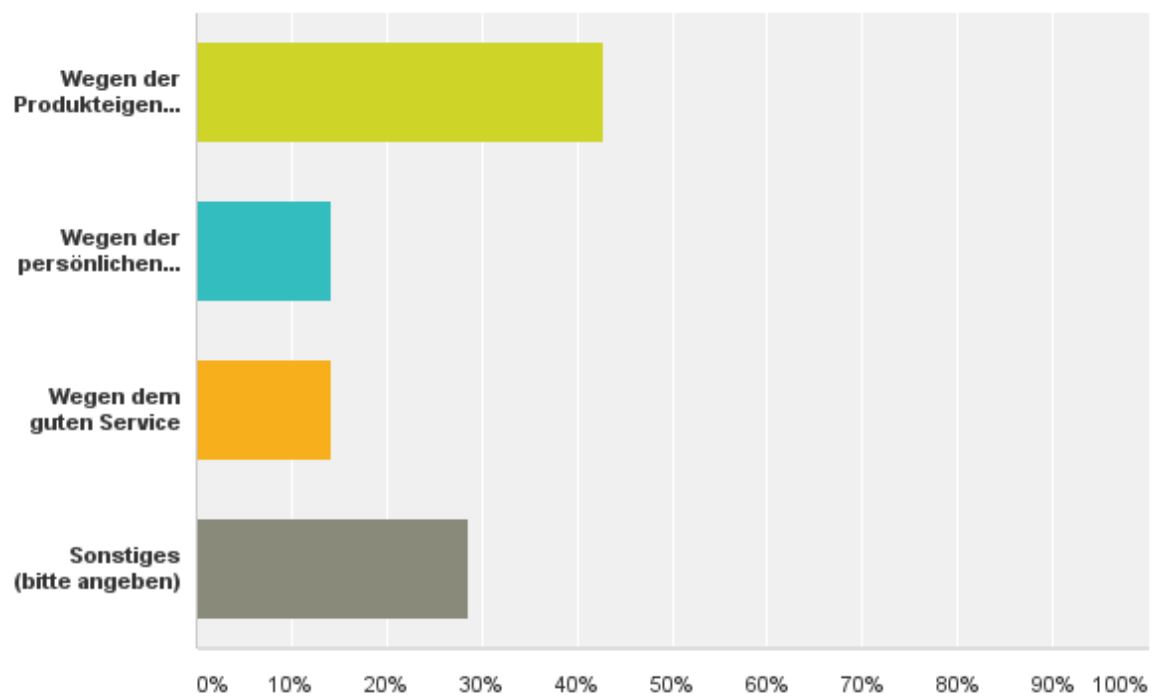


Abbildung 17: Grund für die Entscheidung für die Produkte

### 8.1.11 Kundentreue

43% der Befragten gaben an, auch weiterhin bei der RTC Couplings GmbH zu bleiben. Für die restlichen 57% trifft der zukünftige Kundenstatus eher zu.

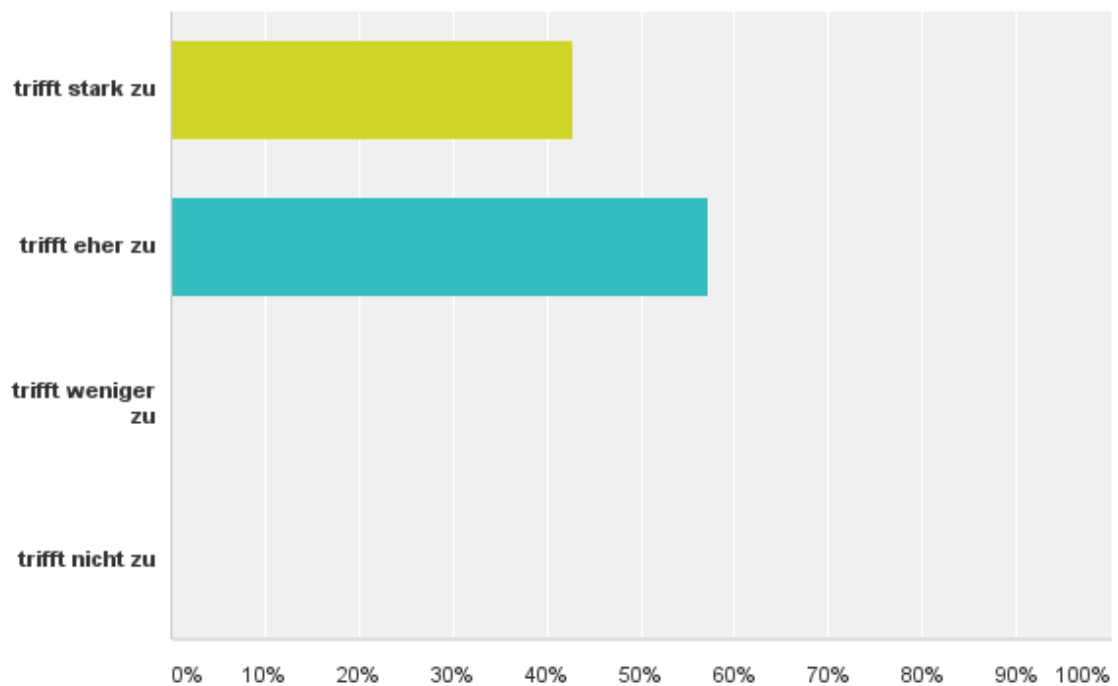


Abbildung 18: Kundentreue

### 8.1.12 Weiterempfehlung

Insgesamt 86% der Befragten gaben an, die RTC Couplings GmbH weiterempfehlen zu würde. Dabei teilen sich diese 86% in je 43% auf trifft stark und trifft eher zu auf. Nur für 14% trifft eine potentielle Weiterempfehlung weniger zu.

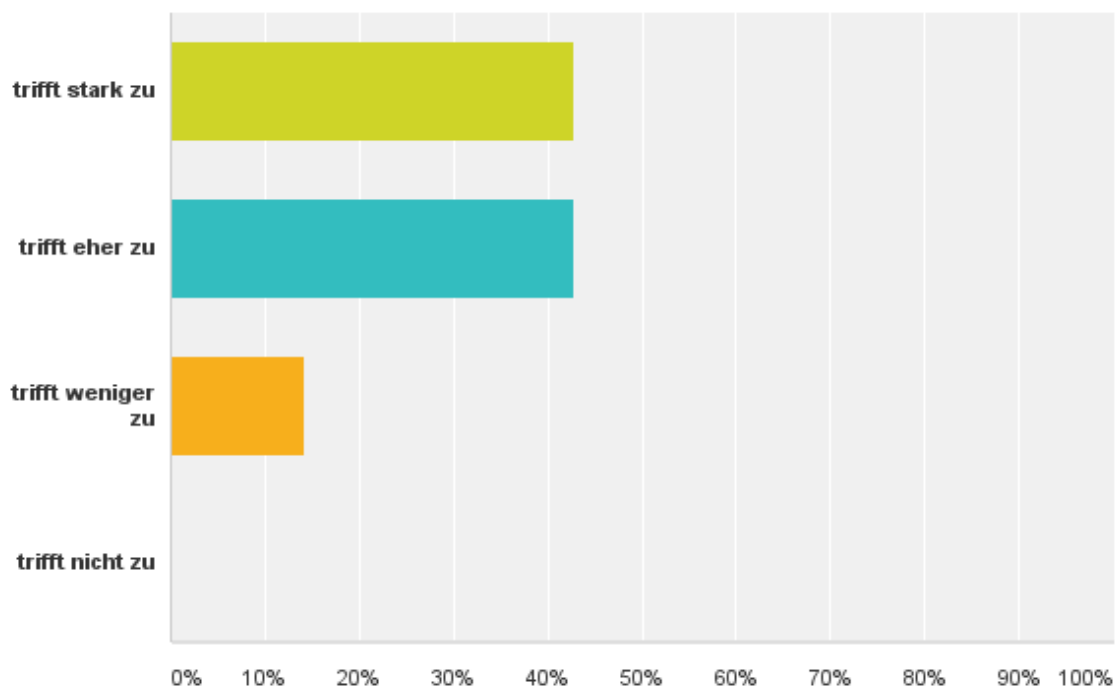


Abbildung 19: Weiterempfehlung

### 8.1.13 Sonstige Mitteilung

Diese Option wurde nur von einem Befragten für eine weitere Mitteilung genutzt. Konkret wurde angegeben, dass die Bewertung teils schwierig ist, da noch wenig Erfahrung bzgl. der gekauften Produkte vorhanden ist.

## 8.2 Diskussion der Ergebnisse

Der Großteil der Befragten ist mit der RTC Couplings GmbH zufrieden, fast alle gaben an, dass sie sehr oder eher zufrieden sind. Nicht zufrieden wurde kein einziges Mal gewählt, eher nicht zufrieden äußert sich nur ein kleiner Teil der Befragten. Damit ist die allgemeine Zufriedenheit mit dem Unternehmen sehr hoch, was auch bedeutet, dass die folgenden Kriterien insgesamt als nicht ausschlaggebend für die Gesamtzufriedenheit einzuschätzen sind.

Anhand der Kriterien Qualität, Betriebssicherheit, Dauerhaftigkeit und Einfachheit beim Handling wurden die Produkte der RTC Couplings GmbH durchwegs

sehr gut und gut bewertet. Damit sind die technischen Anforderungen durch die Produkte aus Sicht der Kunden weitgehend erfüllt.

Das Sortiment wurde zusätzlich anhand der Kriterien Vielfalt, Übersichtlichkeit, Modernität „State of the Art“ und Preis bewertet. Dabei stellte sich heraus, dass Vielfalt und Modernität sehr gute Bewertungen erhielten. Im Punkt Übersichtlichkeit gab es von ca. einem Drittel der Befragten ein sehr gut, knapp zwei Drittel gaben ein eher gut an und etwa 15% beschreiben die Übersichtlichkeit als weniger gut. An diesem Punkt lassen sich Verbesserungsansätze herleiten, vor allem hinsichtlich der Gliederung des Sortiments in Untergruppen, um die Übersichtlichkeit zu verbessern. Möglicherweise ergibt sich beim Onlineshop einen Ansatz, mittels intelligenter Suchfunktionen die Übersichtlichkeit zu verbessern.

Der Preis für die Produkte wurde unterschiedlich bewertet, knapp die Hälfte der Befragten Kunden ist mit dem Preis weniger zufrieden. Da es in diesem Punkt nur geringe Möglichkeiten zur Veränderung gibt, sollten Maßnahmen eher hinsichtlich der Qualitätswahrnehmung getroffen werden, um eine höhere Akzeptanz der Preise zu erreichen.

Die Bedeutung des persönlichen Gespräches wurde von über zwei Drittel der Befragten als eher wichtig und von knapp einem Drittel der Befragten als sehr wichtig eingestuft. Da es sich um technisch erklärungsbedürftige Produkte handelt, ist auch für die Zukunft davon auszugehen, dass der persönliche Kontakt und Dialog für die Kunden Zufriedenheit wie auch Kundenbindung von hoher Bedeutung ist.

Auch die Kriterien Fachliche Kompetenz, Eingehen auf Kundenwünsche, Sympathie im persönlichen Umgang, Reaktionsgeschwindigkeit bei Wünschen wurden durchwegs als sehr und eher zufrieden bewertet. Auffallend ist, dass bei der fachlichen Kompetenz fast ausschließlich eine volle Zufriedenheit herrscht, wie auch bei der Sympathie und dem Eingehen auf Kundenwünsche. Diese Aspekte lassen sich auch der Kategorie des persönlichen Gesprächs zu

ordnen und unterstreichen die Wichtigkeit dieses Faktors für den Aufbau einer nachhaltigen Kundenbindung.

Die Servicezufriedenheit wird von nur knapp der Hälfte mit sehr bzw. eher zufrieden angegeben. Etwa 15% der Befragten gaben an, weniger zufrieden zu sein. Damit ergibt sich bei der Qualität der Serviceleistungen ein erheblicher Verbesserungsbedarf. Es erscheint erforderlich, hinsichtlich der inhaltlichen Details dieses Faktors weitergehende Gespräche mit den Kunden zu führen um vor allem hinsichtlich der Kritik Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden.

Bezüglich der Lieferzeiten ist knapp die Hälfte der Befragten eher zufrieden, ca. 15% geben an, sehr zufrieden zu sein – allerdings ist auch knapp die Hälfte mit den Lieferzeiten weniger zufrieden. Damit müssen betriebsintern auch Überlegungen stattfinden, wie die Lieferzeit verbessert werden kann. Aus theoretischer Perspektive ergeben sich zwei Möglichkeiten: einerseits die Bearbeitungszeit für die Aufträge zu verringern, andererseits die Struktur der Logistik hinsichtlich der Lieferzeiten zu analysieren und zu optimieren.

Die Bearbeitung bei Reklamationen wurde vom Großteil mit sehr bzw. eher zufrieden bewertet. Da die Reklamationen vor allem für die negative Mund-zu-Mund-Propaganda relevant sein können, kommt diesem Faktor eine wichtige Bedeutung zu. Intern liegt es nahe zu überprüfen, wie weit diese Reklamationen bei der RTC Couplings GmbH als Ansätze für Verbesserungsvorschläge genutzt werden.

Fast alle Befragten geben an, dass sie sich einen Online-Shop wünschen würden. Wie bereits oben diskutiert, könnte dieser Onlineshop die Übersichtlichkeit beziehungsweise Auffindbarkeit der Produkte verbessern. Aufgrund der hohen Bedeutung der persönlichen Kundenbeziehung wie auch der Erklärungsbedürftigkeit der Produkte sollte der Online-Shop jedoch nur eine Ergänzung darstellen.



## 9 Fazit und Ausblick

Die eingangs formulierte Forschungsfrage lautet: Wie können Kundenbindung und Loyalität am Beispiel der RTC Couplings GmbH gesteigert werden?

Diese Forschungsfrage wurde anhand einer theoretischen und empirischen Untersuchung bearbeitet. Die Ergebnisse der Theorieanalyse dienten vor allem dazu, daraus einzelne Kategorien für die Gestaltung des Fragebogens abzuleiten. Darüber hinaus bieten die Theorie Erkenntnisse eine Grundlage für die Interpretation der empirischen Ergebnisse und damit für die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen im Sinne der Fragestellung der Verbesserung von Kundenbindung und Loyalität.

Der Großteil der Befragten ist mit der RTC Couplings GmbH zufrieden, fast alle gaben an, dass sie sehr oder eher zufrieden sind. Durchwegs sehr gut und gut wurden die Kriterien Qualität, Betriebssicherheit, Dauerhaftigkeit, Einfachheit sowie das Handling der Produkte der RTC Couplings GmbH bewertet. Beim Sortiment stellte sich heraus, dass Vielfalt und Modernität sehr gute Bewertungen erhielten – im Punkt Übersichtlichkeit gab es geringfügige Kritik. An diesem Punkt lassen sich Verbesserungsansätze herleiten, vor allem bei der Strukturierung bzw. Gliederung des Sortiments in Untergruppen, um die Auffindbarkeit des gewünschten Produkts zu verbessern. Vor allem der von den Kunden gewünschte Onlineshop kann diesbezüglich einen Ansatz bieten, mittels intelligenter Suchfunktionen die Übersichtlichkeit zu verbessern.

Da es beim teilweise von den Kunden kritisierten Preis nur geringe Möglichkeiten zur Veränderung gibt, sollten Maßnahmen vor allem hinsichtlich der Qualitätswahrnehmung getroffen werden, um eine höhere Preisakzeptanz zu erreichen. So bietet es sich etwa an, RTC Couplings stärker als Qualitätsmarke zu positionieren.

Als besonders wichtig wurde die Bedeutung des persönlichen Gespräches eingestuft. Da es sich um technisch erklärungsbedürftige Produkte handelt, ist auch künftig davon auszugehen, dass vor allem der persönliche Kontakt für die

Kundenzufriedenheit wie auch Kundenbindung von hoher Bedeutung ist – so wurden auch die Unterkategorien fachliche Kompetenz, Eingehen auf Kundenwünsche, Sympathie im persönlichen Umgang, das Reaktionstempo bei Wünschen durchwegs als sehr und eher zufriedenstellend bewertet.

Hingegen wurde von nur knapp der Hälfte die Servicezufriedenheit mit sehr bzw. eher zufrieden angegeben. Damit ergibt sich in diesem Punkt ein wichtiger Verbesserungsbedarf. Etwa die Hälfte ist auch mit den Lieferzeiten weniger zufrieden. Damit müssen betriebsintern auch in diesem Punkt Überlegungen stattfinden, wie diese verbessert werden kann.

Mit sehr und eher zufrieden wurde die Bearbeitung bei Reklamationen vom Großteil bewertet, diese Reklamationen sollten zudem von der RTC Couplings GmbH als Ansätze für Verbesserungsvorschläge genutzt werden. Der überwiegend gewünschte Onlineshop könnte ebenfalls zur Erfassung von Reklamationen dienen – wie auch die teilweise kritisierte Übersichtlichkeit beziehungsweise Auffindbarkeit der Produkte verbessern. Aufgrund der hohen Bedeutung der persönlichen Kundenbeziehung wie auch der Erklärungsbedürftigkeit der Produkte sollte der Online-Shop im Vertrieb jedoch nur eine Ergänzung darstellen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, wie auch theoretisch dargelegt wurde, dass die hohe Qualität der Produkte eine wichtige Voraussetzung ist um überhaupt in einem Geschäftskontakt zu treten, jedoch für die Kundenzufriedenheit beziehungsweise Kundenbindung und Loyalität eher die „weichen“ Servicekriterien bzw. der persönliche Kontakt ausschlaggebend sind.

Um also die Kundenbindung und Loyalität gegenüber der RTC Couplings GmbH zu steigern, ist es notwendig diese Kundenbeziehung weiter zu intensivieren wie auch die genannten Kritikpunkte betriebsintern zu analysieren. Ebenso können die Ergebnisse dieser Analyse in die Gestaltung des Onlineshops einfließen. Einerseits, um die Übersichtlichkeit und Auffindbarkeit der Produkte zu verbessern, andererseits muss jedoch auch darauf geachtet werden die persönliche Ebene zu den Kunden dadurch nicht abzubauen.

---

Diese am Beispiel der RTC Couplings GmbH erarbeiteten Ergebnisse lassen sich im Kern auch für andere Unternehmen der Branche anwenden.

## Literaturverzeichnis

### Fachbücher und Zeitschriftenartikel

#### Sachbücher

*Bailom, F.; Hinterhuber, H.; Matzler, K.; Sauerwein, E.*: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: *Marketing ZFP*, Nr. 2: 1996, S. 117–126

*Bartikowski, B.; Llosa, S.*: Customer satisfaction measurement: comparing four methods of attribute categorisations, *The Service Industries Journal*, Nr. 24; 4: 2004, S. 67–82

*Becker, F.*: Kundenbegeisterung durch Serviceinnovationen. Eine Analyse am Beispiel technologiebasierter Self-Services; Dissertation Universität Hohenheim, 2015

*Berger, C.; Blauth, R.; Boger, D.; Bolster, C.; Burchill, G.; DuMouchel, W.; Pouliot, F.; Richter, R.; Rubinoff, A.; Shen, D.; Timko, M.; Walden, D.*: Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: *Center for Quality of Management Journal*, Nr.4; 4: 1993, S. 2–36

*Bernecker, M.; Beilharz, F.*: Social Media Marketing; Köln: Johanna: 2012

*Bidmon, S.*: Kundenzufriedenheit im Investitionsgütermarketing: theoretische Basis und Durchführung der Messung; Wiesbaden: Gabler: 2004

*Bortz, J.; Döring, N.*: *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag: 2016.

*Bruhn, M.; Homburg, C.*: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches Customer Relationship Management. 6. Auflage; Wiesbaden: Gabler: 2008

*Gabriel, A.:* Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen; Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft: 2004

*Gouthier M.:* Kundenbindung durch kosteneffiziente Service Excellence. Strategien – Konzepte – Best-Practices. 1. Auflage; Baden-Baden: Nomos Verlag: 2016

*Hannig, G.; Krumm, F.:* Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit als Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit, in: *Keuper, F.; Bogenschurz, B. (Hrsg.):* Professionelles Sales & Service Management: Vorsprung durch konsequente Kundenorientierung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler 2010, S.

*Herzberg, F.:* Work and the nature of man, 4. Auflage; Cleveland und New York: The World Publishing Company 1971

*Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K.:* Grundlagen des CRM – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung; Wiesbaden: Gabler 2011

*Homburg C.; Jensen O.:* Kundenbindung im Industriegütergeschäft, in: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing; Wiesbaden: Gabler Verlag: 2004, S. 481–520

*Homburg C.:* Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden - Erfahrungen, Auflage 9; Mannheim: 2015

*Homburg, C.; Becker, A.; Hentschel, F.:* Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage; Wiesbaden: Gabler 2008, S. 103-134

*Jakubiec, C.:* Kundenbindung durch kundenorientiertes Handeln im Qualitätsmanagement. Inklusive QM-Systemen, Werkzeugen und Methoden, Hamburg; Diplomica 2015

*Jones, T.; Sasser, E. Jr.:* Why satisfied Customers defect, in: Harvard Business Review. Nov.-Dez. 1995, S. 88–99

*Kaiser, M.-O.*: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten; Berlin: Schmidt 2005

*Kallenberger S.*: Kundenbindungsmanagement. Kundenzufriedenheitsanalyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Kundenbindung, Norderstedt: Grin 2011

*Kenzelmann, P.*: Kundenbindung. Wie man Kunden begeistern und langfristig gewinnen kann. 4. Auflage; Berlin: Cornelsen 2014

*Kotler, P.; Keller, K.; Bliemel, F.*: Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Auflage; München: Pearson Studium 2007

*Lamnek, S.*: Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz 2005.

*Leiner, V.*: Beschwerdemanagement. Ein effektives Mittel zur Kundenbindung, Hamburg: BAM Publishing 2014

*Lingenfelder, M.; Schneider, W.*: Die Zufriedenheit von Kunden, Marktforschung & Management, Nr. 1: 1991, S. 29–34

*Matzler, K.; Bailom, F.*: Messung von Kundenzufriedenheit. Kundenorientierte Unternehmensführung; Wiesbaden: Gabler 2002

*Matzler, K.*: Kundenzufriedenheit und Involvement; Dissertation, Universität Wiesbaden 1997

*Ott, H.-J.; Hubschneider, M.*: Kundenbindung; Freiburg: Haufe Lexware 2009

*Reinecke, S.; Janz, S.*: Marketing-Controlling: Sicherstellung von Marketingeffektivität und –Effizienz; Stuttgart: Kohlhammer 2007

*Richter, M.*: Dynamik von Kundenerwartungen im Dienstleistungsprozess – Konzeptionalisierung und empirische Befunde; Wiesbaden: Gabler 2005

*Sauerwein, E.:* Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften; Wiesbaden: Gabler Verlag 2000

*Scharnbacher, K.; Kiefer, G.:* Kundenzufriedenheit; München und Wien: Oldenbourg 2003

*Schiwy, B.:* Messung von Kundenzufriedenheit – Eine kritische Diskussion von merkmals- und ereignisorientierten Verfahren; Norderstedt: BOD 2002

*Schütze, R.:* Kundenzufriedenheit: After-Sales Marketing auf industriellen Märkten; Wiesbaden: Gabler 1992

*Stauss, B.; Neuhaus, P.:* Das Unzufriedenheitspotential zufriedener Kunden, in: M&M. Nr. 4, 1996, S. 129–133

*Stauss, B.; Seidel, W.:* Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Auflage; Wiesbaden: Gabler 2006, S. 171–195

*Stigler, H./Reicher, H.:* Praxisbuch empirische Sozialforschung. Innsbruck: Studienverlag 2005

*Tse, D.; Wilton, P.:* Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. Journal Marketing Research, 25; 2: 1988, S. 204–212

*Wirtz, B.; Burmann, C.:* Ganzheitliches Direktmarketing; Wiesbaden: Gabler 2006

### **Internetquellen**

Business Wissen Information Service (2016): ABC-Analyse am Beispiel erklärt, URL: <http://www.business-wissen.de/hb/abc-analyse-am-beispiel-erklaert/> (erreichbar am 12.10.2016)

Esch, F.-R. (2016): Customer Touchpoint Management: Die Customer Journey verstehen, Kontaktpunktketten optimieren, URL: <http://www.esch-brand.com/markenfuehrung/customer-touchpoint-management.php> (erreichbar am 15.10.2016)

Kaack, J. (2006): Kundenbindung über Kundenbindungsprogramme - Teil 1, URL: <http://www.perspektive-mittelstand.de> (erreichbar am 15.10.2016)

Kirchgeorg, G. (2016a): Definition Kundenbindung, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kundenbindung.html> (erreichbar am 01.10.2016)

Kirchgeorg, G. (2016b): Definition Kundenzufriedenheit, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kundenzufriedenheit.html> (erreichbar am 02.10.2016)

RTC Couplings (2016): Unternehmenswebiste <http://www.rtc-couplings.com> (erreichbar am 11.10.2016)

Villani GmbH (2016): ABC Analyse, URL: <http://www.sdi-research.at/lexikon/abc-analyse.html> (erreichbar am 12.10. 2016)



## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Schörfling, im September 2017

Josef Scherwenk